ner bizipenak 2011

bere protagonistak kontatutako beste enpresa errealitate bat



Euskal Herrian 2011. urtea bereizi duen nahastean gertaturiko egiazko enpresa istorioak, era askotako krisien jarraiko hirugarren urtea

K2K
emocionando

ner bizipenak 2011

bere protagonistak kontatutako beste enpresa errealitate bat

Euskal Herrian 2011. urtea bereizi duen
nahastean gertaturiko egiazko enpresa istorioak,
era askotako krisien jarraiko hirugarren urtea

K2K EMOCIONANDO



ner bizipenak 2011. Bere protagonistak kontatutako beste enpresa errealitate bat (Euskal Herrian 2011. urtea bereizi duen nahastean gertaturiko egiazko enpresa istorioak, era askotako krisien jarraiko hirugarren urtea)

K2K emocionando-k argitaratua

Bilbo, 2012

Itzulpena: Nerea Salazar, Josune Zarandona eta Marije Ortiz

Argitalpen honekin lortutako irabaziak, ner group-eko Gizartearekiko Konpromesu taldearen ekintzetarako zuzenduko dira





Ez dezagun inoiz zalantzan jarri kontziente eta konprometitutako pertsona talde txiki batek mundua alda dezakeela. Horrela gertatu izan da beti.

MARGARET MEAD

Aurkibide orokorra

–

K2K emocionando-ko pertsonak

–

Koldo Saratxaga

Jabi Salcedo

Joana Saratxaga

Óscar García

Ainara Saratxaga

Pablo Aretxabala

Peio Alcelay

Asier Irazusta

Eskaintza

–

Egunerokotasunetik irteteko beharra sentitzen duten pertsona guztiei, berria den zerbaitekin amestea nahi dutenei, eguneko hogeita lau orduetan bere bizitzen protagonista direla sentitu nahi dutenei, ezerk, ez inork, hegan egitea debekatu gabe.

Eskerrak

–

Kontatzen ditugun esperientzien zati diren ehunka pertsonei, zeren momenturen batean, modu zuzen edo ez zuzen baten bidez, beraien ingurunearen eta bizitzen zati bat izaten utzi digutelako.

Orduak eta maitasuna eskaini dutenei: Olaia Pellon, egitasmoak ikustatuz eta protagonistekin zuzenean harremanetan jarriz; Begoña Saludes, testuak saindu eta mimatzen dituena azken dokumentura iristeko. Nola ez, gure artistari, hasieratik bidelagun, Juan Gorriti eskultorea, gure azalei bizitza paregabea emateko aukera eskaintzen diguna.

Gure sareko editorialean jarraitzen gaituzten guztiei: http://loslibrosdek2k.com.

HITZAURREA – 1

Izenburuak ondo adierazten duen bezala, K2K-ko pertsonek 2011 kezkagarri honetan izan ditugun benetako esperientzietako batzuk aurkeztuko ditugu. Eta pentsatzen nengoen, hauen artean, lau libururen irakurketa izan dela, aisialdirako ezik hausnarketarako direnak, eta dauden erosotasun artifizial horretatik irten nahi duten pertsona guztiei gomendatzen dizkiet. Nik uzte orden egokia hau dela: *La doctrina del shock*, Naomi Klein; *Mao. La historia desconocida*, Jung Chang eta Jon Halliday; *Más allá del crash*, Santiago Niño-Becerra; eta *La vía. Para el futuro de la humanidad*, Edgar Morin. Lehenengo biek, ezin hobe eta oso dokumentaturik, potentzia handiek beraien boterea sortzeko eta hau babesteko oinarrien ikuspuntua aurkezten digute; hirugarrenak gaur egungo egoera ikaragarriari buruzko ikuspegia eta etorkizunerako dauden aukera tristeak era gordin eta errealean aurkezten dizkigu, gizarteak onartu gabe jarraitzen duena, eta beraz, ez eta bere buru izan. Ala ere, Edgar Morin, urteak direla, errealitateaz guztiz jakitun izanik eta filosofo onen moduan, etorkizunerako bideak zehazten dizkigu. Ikuspegi honetan, etorkizunari begiratzearena, interesgarri zaidana, are gehiago munduak oihuka eskatzen digun aldaketa handia sortzeko izan litezkeen bideak aurkezten badítu. Irakurleak beste hiruretan sakontzea espero dut eta noski azken honetan.

Hitzaurrean jadanik, Morinek aniztasuna aipatzen du azaltzeko Gaussen kanpaira jotzen dugunean gure aurkezteko erarekin bat datorrena: «Gizakien batasunak gizakien aniztasuna sortzen du eta gizakien aniztasunak gizakien batasuna. Hortik sortzen da baieztapen hau: "aniztasuna gizakien batasunaren altxorra da; batasuna gizakien aniztasunaren altxorra da"».

Globalizazioa, orain bi hamarkada jaio zena, ongizateaz eta kontsumoaz bakarrik hitz egiten duten eredu amerikarretan oinarritutako aurrerapen estandarizatu batera jotzen du. Ala ere, badago beste eredu bat: erresistentziarena eta kultura autoktonoez hitz egiten duena. Gizarteak ekonomia zuzendu behar du eta ez ekonomiak gizartea, gertatzen ari den bezala. Zuzendaritza hau falta da eta momentu honetan ez dago hau zuzentzeko gai den aginterik; «beraz, ez

dago helburu elkarte kontzientzia, ezinbestekoa gizartea Lur-Aberri bilakatzeko».

Aipatutako liburuaren hasieran, Edgar Morinek inguratzen gaituen krisiaren aipamen garbia egiten du:

- 2008an arauketa ezagatik sortutako krisi ekonomiko mundiala. Kredituen hipertrofiari finantza kapitalismoak petrolioarekiko, mineralekiko, zerealekiko, etab espekulazioa gehitzen zaio.
- Krisi ekologikoa areagotu egiten da handituz doan biosferaren degradazioarekin, krisi ekonomiko, gizarte krisi eta krisi politiko berriak sortzen dituena.
- Ohiko gizarteen krisia hauek deuseztatzera jotzen duen mendebalkuntzaren ondorioa da.
- Mendebaleko zibilizazioa berez beti krisian dagoena elkartasuna suntsitzen duen indibidualismoaren eragin berekoiarengatik, kontsumismoarekin kutsatzen den erdi klasea, ezberdintasunak handitzen doazen bitartean.
- Herrialde txiroen gainpopulazioak, herrialde aberatsetako jaiotza tasaren beherakada eta miseriak eragiten dituen migrazio mugimenduek anplifikatzen duten krisi demografikoa.
- Hiri krisia megalopoli ito eta itotzaileetan, kutsatu eta kutsakorretan garatzen da, etengabeko estresa jasaten duten hiritarrekin, non txiroen ghettoak eta aberatsak babesteko harresiak ugaritzen doazen.
- Nekazal munduaren krisia, goraka doan hiri kontzentrazioak eragiten duen basamortutze betean eta monolaborantzaren hedatzeagatik eta abeltzaintza industrializatuarengatik, inguruneak eta elikagaiak andeatzen dituztenak.
- Politikaren krisia egoera berri honen hedadura eta zailtasunaz pentsatzeko eta beroni aurre egiteko ezgaitasunak larriagotzen duena.
- Erlijioak, laikotasunari esker atzera egin zutenak, aurrera egin dute, baina bata bestearen aurka dauden gurtza ezberdinen barne gatazkekin.
- Humanismo unibertsalista desegiten ari da nazio eta erlijio identitateen mesedetan, oraindik giza batasunaren eta

aniztasunaren arteko lotura hautsezina errespetatzen duen planeta humanismoan bilakatzea lortu ez duenean.

Eta Morinek modu honetan hausnartuz jarraitzen du: «Krisi aske eta anitz hauen multzo hau, Hirutasun kristaua bezala, bat eta hirukoitza den mundializazio batek eragindakoa da: globalizazioa, mendebalkuntza eta garapena. “Garapen” hitza irtenbide eta aurrerapen etiketa bilakatu da. Munduaren gehiengoak gizateriaren konponbidetzat dauka. Hazkuntza garapenaren eragile ageriko eta hutsezin bezala ulertzen da eta garapena hazkuntzaren eragile ageriko eta hutsezin bezala. Hitz biak, aldi berean, bata bestearen helburu eta bitartekoak dira. Ala ere, Kenneth Bouldingek esan zuen bezala: “Mundu mugatu batean hazkuntza esponentzial batek betirako iraun dezakeela sinesten duena eroa edo ekonomista da”».

Honek hurrengora garamatza: «Planeta krisi izugarria gizatasunera heltzea lortzen ez duen gizateriaren krisia da», La vía-ren egileak baieztatzen du.

Bide berritzaileen hasiera bezala, Edgar Morinek adierazten du: «Aldaketa politiko, ekonomiko, hezkuntza eta bizi aldaketa, bakarrik, urritasunera eta porrotera kondenatuak egon dira, daude eta egongo dira. Aldaketa bakoitzak aurrera egingo du besteak aurrera egiten duten heinean. Bide berritzaileak korrelatiboak, elkarreragileak eta elkarrekiko menpekoak dira.

»Ez dago politika berritzerik pentsamendu politikoa berritu gabe, honek pentsamendu beraren aldaketa suposatzen du, nork, bere aldetik, hezkuntzaren aldaketa suposatzen du, berarekin aldaketa politiko bat dakarrena. Ez dago aldaketa ekonomiko eta sozial bat, aldaketa politikorik gabe, pentsamendu aldaketa bati loturik dagoena. Ez dago bizi aldaketa ez eta aldaketa etikorik baldintza ekonomiko eta gizarte baldintzen aldaketarik gabe eta ez dago gizarte eta ekonomi aldaketarik bizi eta etika aldaketarik gabe.

»Baieztatu dezakegu bidez aldatzeko bizi beharraren kontzientzia bereizezina dela gizateriaren arazorik handiena den eta batzuetan nazkagarriak eta zitalak diren, gizaki, talde eta herrien arteko harremanen kontzientziatik. Gizakien harremanen hobekuntzaren eztabaida zaharrak, horrenbeste asmo iraultzaile eragin dituena eta horrenbeste egitasmo politiko, ekonomiko, etiko eta gizarte egitasmo sortu dituena, gaur egun guztiz loturik dago XXI. mendeko bizi eztabaida, bide berri eta metamorfosiarekin.

»Ezin dugu espero mundurik onena, baina bai mundu hobeago bat. Bide berritzaileak jarraituz soilik berreratuko dugu giza mundua, metamorfosira doan Bidearekin bat egin dezan. Dena berriztatu eta eraldatu behar da. Baina dena gu ohartu gabe eraldatzen hasia da. Munduko toki guztietan loratzen diren milioika ekimen daude. Egia da, askotan, alde batera uzten direla, baina bakoitzak, bere bidean, konfiantza eta kontzientzia gehitzen ditu. Diagnostikatzeko eta eraldatzeko lan egingo dugu, harremanak sortu eta elkartzeko.

»Aldaketak solidarioak dira. Ez dira erakunde, ekonomia eta gizarte aldaketak soilik, mentalak ere badira, eta mundu mailako eta oinarrizko arazoak ulertu eta hauetaz arduratzeko gaitasuna behar dute, aldi berean, gogoetaren aldaketa behar duen gaitasun bat.

»Gogoetaren aldaketa hezkuntzaren aldaketaren menpe dago, baina hau ere pentsaeraren aldaketaren menpe dago: oinarrizko bi aldaketa dira, elkar mantentzen dira, bata bestearen ekoizle eta ekoizkin dira, pentsamendu politikoaren aldaketarako ezinbestekoak, honek berriz, gizarte aldaketak, aldaketa ekonomikoak,etab. zuzenduko ditu.

»Baina hezkuntza aldaketa, aldaketa politikoaren eta gizarte aldaketaren menpe ere badago, erantzukizunaren eta elkartasunaren espirituaren berrezarkuntzatik ondorioztatzen dena, gogoeta, etika eta bizitza aldaketaren emaitza.»

Eta filosofo irudimentsu eta humanista on bezala, Edgar Morinek «itxaropenaren oinarriak» deitzen duenarekin bukatzen du:

1. Ezustekoaren agerpena eta sinestezinekoaren azalpena.
2. Gizateriari atxikirik dauden dohain sortzaile/egileak.
3. Krisiaren dohainak.
4. Arriskuaren dohainak.
5. Harmoniarako gizateriaren amets multimilenarioa.

Koldo Saratxaga

HITZAURREA – 2

Orain sei urte baino zerbait gehiago dela hasi genuen K2K emocionando (http://www.k2kemocionando.com), erakundeetan elkarrekin lan egiteko ideia nagusiarekin, Pyme motakoak, funtsezko aldaketak egin nahi zituzten erakundeetan, erabatekoak esango genuke. Pertsonetan oinarritutako aldaketak eta benetan harreman estilo berria osatu nahian, ner, bere jarduerak bere barnean dituen izaki bizi guztiekin, erakundeko pertsonak, bezeroak, hornitzaileak bere esanahi zabalenean eta, noski, gizartearekin.

«Gizartearekin» ingurune honetan, gure benetako bizipenak konpartitzeko ideia konektatu nahi dugu, modu zuzen, bizkorrean eta dohainik. Gure kezkekin bat egiten duten planetako pertsona guztiek eskura izan ditzaten nahi dugu eta, kasu batzuetan, bizipenaren protagonistengana zuzendu.

Ilusioak horretarako indarra mantentzen digun urte guztietan, gure uztez pentsamendu eta aplikazio, edo alderantziz, ez aplikazio, eramaile diren bizipenak kontatuko ditugu. Batzuk gertaera positiboak izango dira eta ez hain positiboak besteak. Sentitu izanaren gure zati fisiko, intelektual eta emoziozkoak izango dira. Inola ere ez da joango inoren kontra, baina gure ateak ireki nahi ditugu eta pertsona asko ikasgeletako teoriatik mundu lehiakor, ez oso etiko, balioak soberan ez dituen, ni-an arreta jarrita duen eta gureari gutxi ohituta dagoen honetan mantentzeko jardun behar duten erakunde horietako errealitatera igaro daitezen nahi dugu.

2011 urte honetan, XII dira ner ideia eusten duena, eduki, lagundu eta adierazten duten bizipenak.

Kasu batzuetan, irakurleak zailtasunak izan ditzake zein egitasmoz ari garen jakiteko eta, batez ere, kontatzen ari garena nondik datorren. Ala bada, aholkatzen dugu: pazientzia, zenbat eta kapitulu gehiago irakurri, errazagoa izango da bere ulermena, eta gainera: K2K-k argitaratuta Sarean aurkitzen diren liburuak eta baita Un nuevo estilo de relaciones (Pearson Educación-ek argitaratuta) irakurtzea.

Bizipen bakoitzaren azalpen batekin laguntzen saiatuko gara, azaltzen dugun laburpenarekin idazlanaren oinarrizko edukia adieraziz.

CAPITULUEN LABURPENA

I. Kapitulua – Erabaki eta etika

Era laburtuan protagonista den erakundearen hiru urteetako bizipenetan zehar bidaiatzen da, berez esperientzi bikaina izan zitekeena eta dena. Gainera, fokua, eta ondorioz azalpenaren xehetasuna lehiakideekin bat egiteko eran jarri dugu. Garrantzizko erabakiz betetako hiru urte izan dira eta irakurleak sentitu beharko du ohiko moduan egin den edo arretazko ereiteari lehentasuna emanez, etorkizuneko uzta baten itxaropenarekin.

II. Kapitulua – Gainditu gabeko irakasgai

Zatiketa traumatiko bat eta gero, urte batzuetako eztabaiden ondorioz, irabazi asmorik gabeko erakunde honek K2K-rekin topo egiten du. Kapitulu honetan zehar erakundeak bere jatorrira bueltatzeko bilaketan bizitako esperientziak konpartitzen dira.

III. Kapitulua – Elkartasun ekintzak

Gaur egun ner group (http://www.nergroup.org) osatzen dugunok, hogei erakunde baino gehiago, enpresa jarduera berarekin zerikusia duten gai ezberdinetarako lan taldeak partekatzen ditugu. Aliantzak sortzen eta esperientziak partekatzen saiatzen gara irautea gero eta sailagoa den inguru planetarioa honetan jarduteko. Hauetako bat, gizarteari horrenbeste min egiten hari den horretan elkarri laguntzea da, langabezia, edo kasu askotan, egoera hori noiz helduko den zalantza eta ezjakintasunean. Krisi honetan zehar, ner group-en ez dugu pertsonarik baztertu, ez eta jarduera urria izan den egoeratan. Adostu duguna, erakundeen aniztasuna eta egoera ezberdinak direla eta, jarduerarik gabeko pertsonak dituzten haiekin solidarioak izatea eta jarduera ematea

hazten hari diren edo momentu batzuetan aparteko jarduera duten erakunde haietan.

IV. Kapitulua – Korapiloak desegiten

Bizipen jakin honen bitartez, urteetako istilu pertsonalak, mesfidantza eta desadostasuna atzean uzteko erakunde bat ibiltzen ari den bidea partekatu nahi dugu, eta batasunaren, taldeko lanaren, pertsonenganako konfiantzaren… bitartez konpondu. Hau da, harreman estilo berria osatzen duten ideiak gauzatuz.

V. Kapitulua – Pertsonak askeak al dira erakundeetan?

Topaketa, hitzaldi, mintegi batzuetan txarto joan zaigunari buruz galdetzen diguten bizipen horietako bat da. Gauza baikor asko eta nahi ez genuen amaiera dituen kasu bat da. Erakunde askoren bihotzean dagoen egi bat da: Pertsonak askeak dira erakundeetan? Bizipen honetan argi nabaritu genuen ezetz. Zaila da sinestea pertsonak, bere aparteko gizatasunean ezagutzen zoazen heinean, momentu jakin batean, zuzenean justifikatzen duen ezer gertatu gabe, tronpeta dei bat dirudienari denek batera erantzuten diote eta itxurak, etika eta hitza galtzera heltzen dira. Baita ere aldaketarekin boterea galdu dutenak, baina itxurak eta erdizkako irribarrea mantentzen dituztenak, baina botere maila berreskuratzeko edozein egitasmorekin bat egiten dutenak. Bizipen honen kontaeran, bai erakundearen izena eta baita xehetasun formal batzuk ez dira benetazkoak, baina horrek ez du eraginik gertatutakoaren muinean.

VI. Kapitulua – Gaizki erabilitako boterea

Bizipen honetan ere amaiera garratxa da, oso garratza. Egiteko handiak dituzten eta hauek babesten dituzten erakundeak daude, bai barrutik eta baita kanpotik, hauekin eroso sentitzen direnak, baina batzuetan erakundea nola zuzentzen den errealitatea ezagutzen ez dutenak. Chicago motako, ohiko eskolako zuzendari batzuk daude, erakundeak

beraien jabeko pribatutzat hartzen dituztenak eta momentu bakoitzean gauza eta pertsonei buruz kasu eta momentu bakoitzean komeni zaiena erabakitzen dutenak eta, esan beharrik ez dago, ideiei buruz ere. Bizipen honen kontaeran, bai erakundearen izena eta baita xehetasun formal batzuk ez dira benetazkoak, baina horrek ez du eraginik gertatutakoaren muinean.

VII. Kapitulua – ner groupetik bultzatutako ekintza berriak

Hitzaurre hau idazteko momentuan, ner group-en hogei erakunde baino gehiago eta bi mila pertsona inguru gara, harreman estilo berria lokarri dugula, erakunde estilo berria, batak besteekiko inongo sozietate loturarik gabe. Dinamika honek zazpi urte bete behar ditu eta hainbat sarrera eta irteerekin batasunaren izaera askea dela eta. Eguneroko funtzionamenduan gero eta handiagoak diren harreman fluxu bat dago, formaletatik, sortutako taldeen bitartez, hamabi dira, informaletara, argi gorantz doazenak, bi erakunde edo gehiagorentzat interesgarriak diren gaiekin. Funtsezko ezaugarrietako bat lanpostuak mantentzea da. Gidatze Taldearen batzarretako batean, egitasmo bakoitza koordinatzen duen pertsonez osatua, erakunde berriak sortzeko ideian pentsatzea aurkeztu zen, inbertsioan intentsiboak izan gabe, lanpostu eta giza garapen jasangarria sortu zitzaketenak. Kapitulu honetan ibilbidea hasi duten lehengo bi kasuak azaltzen ditugu.

VIII. Kapitulua – Uruguayko esperientzia

Ezin hobeki esana, harremanek K2K Uruguayra hurbildu dute. Beraien portaerak, ilusioak, herrialdeak, beraien ardurei eta ner group-eko erakundeei aukerak eman diezazkiekeen harremanak sor ditzakegula ikusarazten digute.

IX. Kapitulua – K2K emocionando-n lehengo hilabetea

2011ko irailaren 1ean Asier K2K-ren taldera batu zen, eta irailaren 30ean lehen hilabete honetan bizitakoaren iritzia azaltzeko eskaera eginez posta elektroniko bat jaso zuen, non ner taldearen gehiengoa ikusi, ezagutu eta entzuteko aukera izan zuen.

X. Kapitulua – Aldaketarako arrazoiak

Bergarako kooperatiba honen bizipenean aurkitu ditzakegu tradiziozko enpresa bateko pertsonek beraien jokatzeko eran eta kudeaketa estiloan aldaketa sakonak bilatzera eta lortzera bultzatzen dituen arrazoi sendoetariko batzuk.

XI. Kapitulua – ner eguna

ner egunaren lehen ospakizuna, jolas eta festa egun bikain bat izateaz gain bertan parte hartu zuten ner group-eko pertsona guztientzat, bakoitzak parte hartzen duen enpresa erakundearen eremutik arago harreman estilo berriaren balioen erabilpenaren sekulako esperientzi praktiko izan da.

XII. Kapitulua – Mahoma mendira ez badoa…

Olaia Pellon-ek liburu hau egiteko ner group-eko erakunde eta pertsonekin izandako harreman zuzenaren esperientzia partekatzen du, aurkitu duen erantzuna eta bere bizipen pertsonala.

Eranskina – Gure argitaletxea loslibrosdek2k.com

…Eta 13, Eranskin honetan azaltzen da zer den «Los libros de K2K», nola sortu zen, gaur arte eginiko bidea.

I. Kapitulua
ERABAKI ETA ETIKA

2008ko ekainaren 24ean 19.40etan, Ekinen Kontseilu Errektoreak (KE) batzarra bukatzean, beronen idazkariaren eskutik, posta elektroniko hau bidali zion Koldo Saratxagari:

> «Arratsaldeon, Koldo:
>
> Ekin Kooperatiba Elkarteko, Kontseilu Errektorearen izenean idazten dizut. Zornotzan dagoen, eta MCCen barneraturik ez dagoen Kooperatiba bat gara; 110 langile inguru gara, hauetatik 100, bazkide.
>
> Gure kooperatibaren kudeaketa ereduan aldaketa behar dugu eta Kontseilu Errektoreak zure ereduaren alde egin du gure gaur eguneko egoera bideratzeko eta etorkizunera zuzentzeko. Zurekin edo zure aholkulari taldeko kideren batekin elkarrizketa bat izateko desioa dugu.
>
> Zure arreta eskertuz eta erantzun azkar baten zain, agur.»

Berridatzi dugun posta elektroniko hau, K2K hunkitzen, kontaktuan jartzeko bideetariko bat da etorkizunari begira lankidetza hasteko. Ala ere, kasu honek gutxitan azaltzen den ezaugarri bat du, Ekinen erabakia, irakur daitekeen bezala argi dago, ez dirudi zalantzarik dutenik. Beraiek geroarekiko apustua egin dute. Ohikoena beste kasu batzuetan K2Kko kideekin lehenik elkarrizketa bat izatea da, non oinarrizko arazo edo kontzeptuak argitu: ahal duzue, nahi duzue, nola erabakitzen da, zer motatako hitzarmena eta baldintzak, etab., kontutan izanik gainera K2Kren lankidetza estiloa ez dela ohikoa.

Hurrengo orrialdetan, erabaki eta gertakizun batzuk azpimarratu nahi ditugu, esperientzi bezala balio diezaieketelakoan gure irakurleei. Gertaera eta esperientziaz beteta bizitako azken hiru urteei dagokie, momentu gogorrak izanagatik ere, orokorrean poztasunez beterikoak izan dira kooperatibako lankideentzako eta gizartearentzako.

Jarraitu baino lehen, baliagarria izango da zehaztea, 1963 sortu zenetik, Ekinek ebaketa fineko erremintak fabrikatzen dituela, brotxaketaren eta ijezketaren eremuan aitzindari bilakatu arte. Gaur egun, brotxaketako eta ijezketako makinak eta erremintak fabrikatzen aitzindarietako bat da munduan, bai ildazketan, bai doitasun handiko hortzetan eta hariztatzean ere.

* * *

Posta elektronikoa jaso eta gero, lehen harremanak izan ziren Ekineko KEko kideekin bertan azaldu zizkiguten beharrezkoak ziren aldaketak egiteko arrazoiak, bai forman eta funtsean, kooperatiba etorkizunerantz bideratzeko. Ain argi zuten non erabakita zuten zuzendaritza ordezkatzea eta antolamendu aldaketa sakon bat aurrera eramatea eta guzti hau K2Kak irudikatzen zuen. Argudiatutako arrazoiak asko eta era askotakoak ziren, ohikoa den bezala, berorren justifikazioak bezala, denak, adierazten dituen pertsonaren bizipenen menpe daude, denborarekin ikusi dugun bezala. Honetan ordea, naiz eta egi absolutua ez den existitzen, funtsezko arazoan ez zegoen zalantzarik: guztiz galdua zegoen antolakuntzaren arduradunarenganako konfiantza eta ardura KErengan zegoen.

Ekinen egoera K2Kri kooperatibetatik behin baino gehiagotan aurkeztu zaizkion egoeren adibidea da. Bere KE zuzeneko pertsonez osatua zegoen eta beraietako inor ez zen batzorde betearazlearen partaide, batere logikoa ez eta gomendagarria ez dena nolabaiteko tamainako kooperatibetan. Bere ibilbidean, urte asko zeramatzaten gauzak era tradizionalean egiten, non, askotan, bazkideek ez dituzte argibide ez eta jakinarazpen guztiak jasotzen noizkoaren, ez zeren, ez nola eta bestetik urteko ohiko asanblada eta bere derrigorrezko informazioa beti ez dira erakundeak bizi duen errealitatearen erakusgarri, eta ez ditu berdin asetzen parte-hartzaile guztiak eta guztiei ez zaie egokia iruditzen urtean behin bakarrik ospatzea. Honek gero eta asegabetasun aztarna gehiago sortzea bideratzen du, hauek berriz muturreko erabakiekin ebazten dira kooperatiba barneko bizitza eta harremanak apurtuz eta tenkatuz, batzuetan kanporako eraginarekin eta zuzendaritzaren buruan bat-bateko aldaketak eragiten ditu, urte gehiegi irauten duten ondorioekin.

Berriz diot, guzti hau oso ohikoa da kooperatibetan, 25 urte bizi izan naiz mundu horretan. Joera berrietako araudietan oinarritutako

kudeaketa bat da, amerikar multinazionaletan oinarrituta eta hazkunde eta produktibitate ez ohiko batenganako joerarekin mantentze segurtasun eta lortu beharreko helburu bezala. Arau batzuk non erremintak elixir salbatzailetzat jotzen dituen ala nola ikuspuntu berritzaile eta eguneratutzat, bat eginda irakaskuntza eredu batekin, Unibertsitatean eta gradu-ondoko mailan, MBArekin, fokua jarriz. Ezin ahaztuz, gutxi batzuek guztientzat zehaztutako prozesu eta prozedurak. Ala ere, azken hamarkadetan, ahaztu zaigu, guzti honek ezer gutxi balio duela pertsonak bat egiten ez badute erabakiekin, ilusionatzen direlako eta berenganatzen dituztelako eta modu horretan beharrezko den bermea izan dadila partekatutako arrakasta lortzeko. Kontrakoa gertatuko da batzuek bakarrik jakin eta parte hartzen badute erabakietan.

K2Kk Ekinen izandako bizipen bat aurkezten hari gara, ikusiko dugunez, gauza baikor asko ditu, baina 2008ko garai haietan tentsio eta desadostasun goreneko egoera bat bizi zuen. Eta guzti hau bere historian izandako urterik onenean gertatzen ari zen, non ez merkatuek ez eta inguru ekonomikoak ez zuten adierazten ibilbide hori aldatuko zuen ezer gertatuko zenik.

KErekin izandako lehengo topaldian adierazi genien, proiektu berri guztiei bezala, eman behar ziren oinarrizko pausuak: pertsona guztiei beraien erabakia jakinarazi, ezagutza denbora bat ezarri mundu guztiak informazioa bereganatu zezan, idatziz edo jadanik aeb (harreman estilo berria) barnean dauden pertsonengandik, bai eta zer eta nola K2K aldaketen buru izango zen. Adierazi genien baita ere oso interesgarria zela bai KEk ala nola nahi zuten pertsona guztiek aeb esperientzian urte bat baino gehiago zeramaten egitasmoak ikustatzea. Aldi bat eta gero, asanblada bat antolatuko litzateke lanean ziharduten pertsona guztiekin, Ekinek etorkizunari begira antolamendu aldaketak aurrera eramango zituen erabakitzeko.

Hilabete bat iraun zuen «ate ireki»-en denboraldi honetan, Ekinen zuzendaritza osatzen zuten pertsonekin batzarra izan genuen. Logikoki, ez zeuden batere eroso KEk hartutako erabakiarekin eta horrela adierazi ziguten, batzarra oso tirabiratsua izan zen eta desatsegina guretzat, ez geneukan zer ikusirik iraganarekin eta han erabaki hauek hartzea dagokien pertsonek gonbidatuta geunden. Nire iritzian, hau da kooperatibek duten ahulgunea.

Informazioa banatzeko adierazitako pausuak eman eta gero, uztailaren amaieran asanblada antolatu zen. Pertsona guztiekin izandako

topaketan, aurrerantzean eraman beharreko bidean jarraitu behar ziren oinarrizko ideiak aurkeztu eta eztabaidatu ziren: pertsonetan oinarritutako proiektu bat (taldeko lana, gardentasuna, askatasuna, konfiantza, aukerak, banako begiratzerik ez, hartu-emana, erantzukizuna, etika, soldata oreka, etab.), bezeroarengan eta efizientzian ardaztuta, inguruarekin eta orokorrean gizartearekin loturik. Emaitza, gehiengo handi bat izan zuen hitzarmen bat izan zen, momentu horretan erantzukizun handia zuten batzuek batere adiskidetsua izan ez zen kanpaina aurrera eraman arren. Jarrera honek berdin jarraitu du gora-behera batzuekin, baina beherakada nabarmenarekin.

Ekinen 2008ko urriaren 1ean hasi ginen: K2Kren aldetik Jabi Salcedo koordinatzaile lanetan, Ainara Saratxaga aholkulari bezala eta Koldo Saratxaga aldaketaren buru, Pablo Aretxabala ere izan zen denboraldi batean. Beti egiten dugunez, lehen asteetan pertsona guztiekin topaketa lasaiak izan genituen erakundeak bere osotasunean bizi zuen errealitateari buruz zuten iritsia ezagutzeko, baita gustura sentitzen zirenarekin eta ez. Topaketa hauek beraien esperientzia profesionala eta kasu batzuetan zituzten itxaropenak ezagutzeko aukera eman ziguten. Aldi berean ardura zuenarekin egungo antolakuntzaz, bezero eta hornitzaileekiko kanpo harremanez, ekonomiko eta finantza aspektuez, ala nola momentu horretan edo eta etorkizunean garrantzia izango zuten proiektu eta erabakiez jardun ginen.

2008ko hilabete hauetan, Ekinek bere historiako momentu onenak bizi zituen, horrela urrian, jasotako eskaeren marka hautsi zuen eta eskaeren zorroa ohikoa baino handiagoa zen, honek zerbitzu arazo bat eragin zuen. Garai horretan, bezeroen interesak komertzialen esku, eta ekoizpenarenak, bere arduradunaren esku, ez zihoazen bat ez eta bezeroaren mesedetan. Egoera honek ekoizpenarekiko eta eskaerak aurrera ateratzeko ezagutza eta baliabideak zituztenenganako barne menpekotasun dinamika eragiten zuen. Hurrengo hilabeteetan, honek ulermen arazoak eragin zizkigun, beste askok lortu ez zuten ezagutzak ematen duen boterearen jabe zirenekin —gehienak adinekoak—. Ekin genion gaietariko bat soldaten oreka izan zen, kooperatibetan lansari-aurrerakina; lehen aste haietan burutu genuen bete behar ziren helburuen antolaketa, denek denbora jakin batean betetzeko gai izan zitezen. Denei ez zitzaien atsegina iruditu denek aukera izatea, naiz eta jakin inor ez zela kaltetuko planteamendu honekin eta alderantziz bai onuratsuko. Gizakien zena, Edgar Morin filosofoak dioen bezala:

«Izugarrizko krisi planetarioa gizatasunaren krisia da, ez dela gizatasunera heltzen».

Ilusio eta itxaropen handiko giro honetan, nabarmen maioritarioa, alde batetik eta iragana aldatzea nahi ez zuten pertsona batzuk bestetik, azaroan bigarren asanblada proposatu genuen, KEren oniritzia jaso eta gero, hurrengo edukiarekin:

- Ideiak: Elkartasunerako momentua da, ilusiorako eta elkarbanatutako arrakastarako. Guztion garaia da: denek nahi, denek pentsatu, denek egin. Ez dago «besteek egin dezatela». Ekin egitasmoa, pertsonetan oinarritutakoa, talde ikuspuntuarekin: batuta dauden pertsonen taldea, bezeroarekiko hurbila, Berritzapenean, Kalitatean, Zerbitzuetan eta Kostuan irtenbide hoberenak eskainiz. Pertsonek egitasmo eta kultura BERRITZAILE bat sortzen dute, bezero GOGOTSUAK eta etorkizun berri bat lortuz ETIKATIK… baina erosotasuna UTZI behar dugu eta berria den zerbait sortzeaz GOZATU.
- Antolakuntza: Taldeetan oinarritutako estilo berri bat, non mundu guztiak ikus dezan non, norekin, zertarako eta nola erakundea osotasunean, bezeroari zuzendutako trakzio kate bat bezala.
- Baita ere, zorion momentuak bizi zituen egoera ekonomikoa eta munduan aurreikusten zen egoera berria jorratu genituen. Aurkeztutako erakundeak enplegu sorreran, hazkundean eta bertan eta kanpoan Ekinen ekarpenak lortu zezakeena amesten ausartu ginen.
- Ez hain erakargarria, batzuentzat, baina beharrezkoa, urte askotan landuak izan ziren soldata-oreka eta lan-arau batzuen aldaketa izan zen, egoera beti erresa izango zelakoan egin behar zena irabaziak batu eta hainbat eta lehen banatzea zelakoa. Nahiz eta pertsona nagusi eta helduekin egon inteligentzia ez zaio beti berekoikeriari gailentzen. Etorkizunean pentsatzea ez zen pertsona askoren ardura. Gure aldetik, jakin badakigu epe luzerako ikuspegi hau ez dela biderik onena epe laburrera lagunak egiteko, bai ordea, hezi eta epe luzera zerbait sortzeko. Ez diogu gure buruari iruzurrik egingo, ez eta besteak iruzurtuko.

Hain zuzen 2008ko azaro horretan, eskakizunen sarrera %30 jaitsi zen aurreko urteko hilabete berdinarekin alderatuta eta horrela jarraitu zuen

hurrengo lau hilabeteetan. Ala ere, jarduera mantendu zen, oraingoz, pilatutako atzerapenengatik, nahiz eta eskaera batzuk ezeztatu, garaiz entregatzeko programen barne zeudelako, bezero fidagarri eta kontsolidatuen aldetik. Egoera honekin, jakinda krisia sistemikoa zela eta geratzeko zetorrela, gizarteak berea egin zezala edo egin dezala kostatzen ari dena, 2009ko martxoan asanbladan, ondorengo ekintzak burutu genituen Gidatze Taldean (GT) eta KEn sakonki aztertu eta gero. Beharrezkoa da adieraztea Ekin, Koop. E.ak bere historian urte batean besterik ez zituela galerak izan eta beraz ez zen erraza egoera kritikoa zela barneratzea, are gutxiago gaia maila politikoan eta makroekonomiakoan nola eraman den ikusita.

2009aren Martxoko asanblada tirabiratsu honetan adostutako puntuak hauek izan ziren:

- Lagun Aro, Borondatezko Gizarte Aurreikuspeneko Erakundea (BGAE) bermatu, Ekinen soberan zeuden langileak BGAEren barne zeuden beste erakunde batean birkokatzeko aukera izateko. BGAEri kotizatzearen beste abantaila bat berau osatzen duten 100 erakunde baino gehiagotan, jadanik existitzen diren lanpostuak, berriekiko lehentasuna dutela da. Atzematen erraza denez, pribilegio honen erabilerak garrantzi handiko aldaketa dakarkiola pairatzen duenari, nahiz eta bere gogoz izan, kasu honetan bezala, desplazamendu handiagoa suposatzen du, agian ordutegi aldaketak eta ia beti prestakuntza txikiagoko lanak.
- Soldatetan %13ko beherapena.
- Aurretiko erretiroak eta erretiro aurreratuak.
- Jarduerarekiko ordutegiak.
- KPIaren igoera eza.
- San Juan-eko paga eza.
- Etxerako desplazamenduen kilometroen ordainketa eza.
- Kapitalaren interesa kapitalizatzea.

Puntu guztiak %83arekin onartu ziren, azkena izan ezik, onarpena %67koa izan zuen.

2009. urtea ziurgabetasunez betea izan zen, aurreko urtearekiko %46ko jarduerarekin, krisia hasi zeneko atzerapenak errekuperatu eta gero, eta galera ekonomikoak islatzen zituen urte amaiera batekin.

Gure aldetik mezua argia zen: eustea garrantzitsua zen, zerbitzuetan bikainak izan, bezeroengandik hurbil izan eta gabezia abagune bilakatu.

Bat egin eta maratoia hasi baino ez dela egin jakitea eta onenak bakarrik helduko zirelarik helmugara.

Ala gertatu zen. 2010ko apirilean Ekinek birkokatutako guztiak beraien lanpostuetara itzuli ziren, pixkanaka jarduera leheneratzen joan baitzen. Aipatzekoa da Ekineko langile birkokatuak jasotako etengabeko zorionak aukerak sortu ziren bi erakundeengandik beraien lan bikainarengatik.

Hemen zehaztasun handiagoarekin azaldu nahi ditugu hurrengo gertaerak, irakurleengan izan dezaketen jakin-minagatik, ekonomiak eta munduak orokorrean bizi duen gaur egungo egoera ikusita, eta gainera sinetsita gaudelako emandako pausuak eta jarraian emango direnak, hobe naturaltasunez eta ez derrigorrez emanak, enpresa erakundeak indartuko dituela etorkizunerako.

Esaten genbiltzan bezala, Ekin burua altxatzen ari zen, baina 10 kilometrotara eta hurbileko lehiakidea zen, Ebay, SAn, gauzek beste bide bat hartu zuten eta istorioa ere korapilatsuagoa zen: 2006 urtearen amaieran jada, desagertze EEE bat izan zuten, sindikatuekin adostuta hamar langile kalera bidaltzeko, aldi baterako kontratuekin batera eta aurre-erretiroekin, guztira laurogeita hamar langile. Bi urte geroago, 2008ko abenduan, hurrengo EEEa aurkezten zen eta berriz adostuta hemeretzi langileren baja eragin zuen.

Tenplaketa-labe batean inbertsio komunak zirela eta, bi erakundeetan zituzten ekoizpen tamainarako suposatzen zuen gehiegizko gastua errentagarria egiten ez zuten arrazoiengatik, Ekin eta Ebayk etiko eta profesionaltzat jotzen ditugun harremanak mantentzen dituzte, tirabiratsuak bestalde, tenplaketa jarduera eusten duen elkartea partekatzen dute eta honek ez ditu bere garai onenak bizi azken urte hauetan.

Kontua da Ebay, 2010eko udaberrian Hartzekodunen Konkurtsoan egonik, sok plan baten beharrean aurkitze da krisi ekonomiko eta finantzarioa gainditzeko. Horretarako, zuzendaritzak hamar langileen murrizketa eta soldaten %20ko jaitsiera aurkezten dio Konkurtso Administrazioari. Hitzemandako datan, maiatzaren 18an, egitasmo bat aurkeztu behar zaie hartzekodunei konkurtso-administratzaileekin adostuta, non krisi egoera nola gainditu adierazi behar duen. Ebayren Zuzendaritza Enpresa Batzorde eta Sindikatuekin elkartzen da aurkeztuko den egitasmoa adosteko. Aurkezteko azken eguna baino bi aste lehenago, sindikatuek ez dute onartzen langileen eta soldaten

berapenaren proposamena aukera bakartzat. Ebayren zuzendaritzak Jarraitasun Konkurtsotik (ordainketa-etendura) Likidazio Konkurtsora (porrota) aldatzea besterik ezin duela iristen dio.

Sindikatuekin izandako batzar hau bukatu bezain laster, Ebayren Kontseilari Delegatuak (KD) EkinEko Koordinatzaileari deitzen dio Likidazio Konkurtsorako Ebayren aurkezpena jakinarazteko eta elkarrekiko duten tenplaketa Elkartean izango duen eraginaz hitz egiteko. Ekineko Koordinatzaileak behin eta berriz jakin nahi du beste irteerarik izan dezakeen egitasmorik kontuan hartu duten, KDak ezetz esaten dio.

Itzulera gabeko egoera honen aurrean, K2Kko hiru kideak batu ginen etorkizunerako proposamen bat aztertzeko non Ebay Ekinen integratuko zen, eta bilera bat antolatu genuen hurrengo egunean KDrekin.

Aurkeztu genuen proposamenak gai hauek zituen oinarritzat:

- Jardunean zeuden pertsona guztiak erakundean barneratzea.
- Makinak eta instalazioak erostea ondorengo formularekin: balio garbi kontablea – desmuntatzea – garraioa – muntaketa.
- Amaitzeke dauden lanak amaitu, bezeroak zerbitzatzeko eta kobrantza egin ahal izateko.
- Dokumentazio tekniko eta komertziala transferitzea.
- Tenple jardueraren %50 transferitzea.

KDak Kontseilu bat antolatzen du eta bi egunen buruan erantzuna ematen du, beraiei dagokienez ados daude. Gure aldetik, eta bileraren ostean, KEa batzar batera deitu genuen egoera eta aldi berean aukera adierazteko, batzartutakoek beraien oniritzia eman ziguten. Guganako konfiantza eta zintzotasun handia izan zutela aitortu behar dugu, erabakiaren mailak ulermenean eta arriskuan gainditzen zituela guri adieraztean. Konfiantzaren garrantzia berriz ere aurkezten zaigu. (Hemen *El éxito fue la confianza* liburuaren aipamena egingo dugu, loslibrosdek2k.com web orrian dohainik lor daiteke). Ezin dezakegu ahaztu momentu horretan Ekinek etengabeko galerak jasan zituen 16 hilabete bizi zituela eta ia urte batean 22 langile birkokatuta zituela. Ditxosozko konfiantza, eragiten dituen aukerak.

Hau ikusita, ohiko eredu ekonomiko enpresarialak aurkariaren erortze askearen egoeraz baliatzeko irizpideekin jokatuko zuen: erosten zuen alderdiarentzako epe laburrean errentabilitate gorena, merkatuan

eskainitako prezio eta kalitate mailaren arabera, hilabete batzuk geroago makineria enkantean erosteko itxaron (pentsatu estatuan ez dagoela lehiakiderik eta europarrak azken 12 hilabeteetan %50-60ko jardueran dabiltzala), interesgarri diren pertsonak hartu, irtetear zen jabetzarengandik txostenak jaso eta gero, langabeziatik atereaz eta lan-baldintzak negoziatuz. Epe laburreko ikuspuntu bat da eta batere etikoa. Gure erabakian momenturo bide bakar bat zegoen, adierazitakoa.

Ekinen KEren babesa jaso eta gero, maiatzaren 4ean, batzarra eduki genuen jabetza eta Konkurtso Administrazioarekin, guztira hiru pertsona, non gure eskaintzaren zehaztapenak azaldu genizkien, berau onartzeaz gain, eskaintzak itxurakeriarik gabe zuen ikaragarrizko eskuzabaltasunaz zoriontzen gaituzte eta honetara ohiturik ez daudela aitortzen digute.

Momentu horretarazte erabaki guztiak ahozkoak ziren, adierazitako puntuetan adostuta, inongo datu kuantitatiboak aurkeztu gabe, ez eta nola eta nongo irizpiderik ere. Hitza eta konfiantza bat datoz berriz ere.

Gure jakinarazteko eta partekatzeko dinamikan, alde biengandik maila honetako konpromisoak lortu eta gero, eta behin betiko erabakiak hartu baino lehen, Ekinen GTari aurreratutakoa aurkezten da, 16 pertsonak proposatua, oduan eztabaida garrantzitsu bat sortzen da. Berau 2008ko udan sustatu zen aldaketa barneraturik ez zeukatenek eraginda, nortzuk, hau egiaztatzen duen dokumentu ez eta ikerketarik gabe, erabakiak izugarrizko arriskua duela diotenak eta beraz kalkulu ekonomikoak egin behar direla kontuan izanik Ebayren egoera neurri batean gaitasun tekniko ezari eta merkatuko prezio baxuago batzuei dagokiela. Enpresa lehiakidearen iritzi hau K2Kko kideek behin eta berriz entzun duguna da, honi orain bat egiten zitzaion Ekinentzat hobea izango zela interesgarri zitzaiona presa gabe hartzea eta behin mugiezinak enkantean jartzen zirenean, nekez gertatuko baitzen beste erakunde bat interesatuta egotea (Ekin eta Ebayk elkarrekin merkatuko gehiengoa baitute), ala nola epe laburrera interesgarri suertatu daitezkeen pertsonak erakundean sartzea. Labur bilduta, ohiko estrategia eta «adituak» deritzotenak gomendatuko zuketena.

Bi proposamen lantzea adosten da; bat ikuspuntu hauen buru izan diren GTko kideen aldetik eta bestea Ekin proiektua burutzen duten K2Kko kideen aldetik.

GTko kide batzuen eskaeren aurrean, KEaren Presidenteak jardunean jarraitzen duten lehenagoko KEaren Presidente eta Idazkariekin

batzarra antolatzen du K2Kko kideekin batera. Batzar horretan bi jarrerak aztertzen dira eta, sutsuak bezain adeitsuak izan ziren eztabaida eta desadostasunen ondoren, Ekinen ezohiko asanblada batean aurkeztea erabakitzen da, nola ez, gure aldetik aurreikusita genuen erabaki hau hartzea.

Denbora tarte honetan beharrezkoa eta derrigorrezkoa da, gure iritzian, guztien asanblada batean Ebayko pertsonei proposamena egitea, berau Igorreko kultur etxean antolatzen da maiatzaren 10ean, 16:00etan, bertan jardunean dauden 50 pertsonak aurkeztu behar ziren, KDek ordezkatzen duen jabetzarekin batera, bera izan behar zen Ebayko pertsonei deialdia iragartzen ziena, ala nola Presidentea, Presidenteordea eta Ekineko Kontseilu Errektorearen idazkaria eta K2Kko hiru kideak.

Utzi ziguten lokala herri-liburutegia zen, 18:00etan zabalik egon behar zuena, honek asanbladan garatu beharreko puntuen kontzentrazio eta laburpenaren beharra eragiten zuen. Ongi, hasteko asanbladara deituak izan zirenak baino 6 pertsona gehiago zeuden eta honek gure arreta piztu zuen. Zergatiagatik galdetzean KDak adierazi zigun ordezkaritza zuten bi euskal sindikatuen kanpo ordezkariak bertan zeudela. Gure aldetik adierazi genien espresuki erabaki genuela asanblada berriemateko izango zela, berriemaile azpimarratuz, eta jardunean zeuden pertsonak bakarrik izan zirela deituak. Deialdian horrela adierazi zela erantzun zigun, guk orduan eskatu genion Ebayn lan egiten ez zuten pertsonei gogorarazteko lokaletik irten behar zutela eta azkar, batu gintuzten gaiez jarduteko denboraz justu geundela. Ordezkarien erantzuna, ez zirela irtengo izan zen, langileak ordezkatzen zituztela eta beraz bertan geldituko zirela. Bi saiakera egin eta gero KDak esan zigun: «Koldo, ez dakit hau nola konpondu, zuzenean esan diezaiezun eskatzen dizut». Hurbildu nintzaien, berdina adierazten diet eta berdina erantzuten dute. Berriz esaten diet, lasaitasunez, asanblada informatiboa izatean, gero nahi duten denbora guztia dutela beraien ordezkatuak aholkatzeko erabaki bateratua edo bakarkakoa hartu dezaten, baina guk zuzenki inplikatuta zeuden pertsonekin jardun nahi genuela. Hemen gauzak berotzen dira era honetako esaldiekin: «zerbait izango duzu ezkutatzeko gu egoterik ez baduzu nahi»; «gainera gu joaten bagara, denak joango dira», etab. Orduan adierazten diet ala bada, egiteko, joateko eta asanblada amaitutzat emango genuela. Erabakia hartzeko bost minutu zituztela, bestela ez zegoela denborarik ideiak aurkezteko, eta erantzunari aretotik kanpo itxarongo geniola. Minutu batzuen buruan irten ziren beste egun batean beraiei azaltzen bagenien bertan

bilduta eta jardunean jarraitzen zuten pertsonei azalduko geniena joango zirela. Hori egiteko inongo arazorik ez zegoela adierazi genien, dena argi zegoela eta aurkezpena power pointean idatzita geneukala. Hiru egunen buruan Ekinen elkartzeko geratu ginen. Joateko zirenean, gehien nabarmentzen zenak aurpegiratu zidan: «Nork ekarri zaitu hona?, besteok urte asko daramatzagu herri honen alde lanean». Horri erantzun nion, ez nekiela nork ekarri ninduen baina ideia eta erabakiak genituela Ebay salbatzeko, inork lortu ez zuena herri horretan, eta ginera, nire aldetik, urteak neramatzala milaka lanpostu egin eta sortzen herrialde honetan, herri hau baino zerbait gehiago zena. Errealitate triste hauek bisita ez da harritzekoa liskar eta giza harremanen ondoratze egoeran aurkitzea gizarteko estamentu gehienetan. Berriz hartu behar dugu gogoan Edgar Morin.

Egindako proposamena hitzez hitz hau izan zen:

- Ekinen sartzea:
    - Jardunean dauden pertsona guztiak.
    - Arrazoi bat edo besterengatik proiektuan jarraitzen ez duten 6 pertsonak izan ezik.
- Ekineko langileen lan-baldintza berdinekin.
- 2 urteren buruan bazkide izango ziren.
- Langabeziaren kapitalizazioa momentu horretatik aurrera bazkide izateko sarrera finantzatzeko.
- Antzinatasuna mantentzen zen.
- Integratu:
    - Uneko lanak.
    - Bezeroen zorroa.
    - Dokumentazio teknikoa.
    - Dokumentazio komertziala.
    - Makineria Ekinen irizpideen arabera.
    - Salneurria = balio garbi kontablea – Desmuntatzea – Garraioa – Muntaketa.
    - Elkarrekin duten Sozietatearen partaidetzak.

Honetaz gain, 2008ko uztaileko asanbladan erabilitako agiriekin, onartutako harreman estiloa (aeb) nolakoa zen azaldu genien. Ekin ikustatzera gonbidatu genituen ere, lotsaz pertsona gutxi batzuk egin zutena, osteguneerako erabaki pertsonal bati begira, Ebayren hondatze finantzieroaren dinamikak erantzun azkar bat eskatzen baitzuen.

Aipatutako ostegun honetan Ekinen, hitzemandako bilera ospatu zen enpresa-batzordea eta sindikatuekin, bertan aurreko asteleheneko asanbladan azaldutako eskema berdinak aurkeztu ziren. Batzar hau ia galdera gabe izan zen, hobeto esanda astelehenean gertatutakoagatik barkamen eskaerekin, eta asanbladan azaldutakoaren arabera batzordeko kideetariko batzuk zuzenean izena emanez Ekinera joan nahi zutenaren berehalako erantzunarekin. Tartean zebiltzan pertsona guztiekin Ebayn izango zen asanbladara joatekotan gelditu ziren, erabakia hartzeko helburuarekin.

Jarrerak ulertzeko batzuetan komenigarria da gertaerak nola suertatu diren ezagutzea. Hau izan zen asanbladaren aurreko egunetan gertatu zena Ebayko pertsonekin, enpresa-batzordeko kideen arabera.

Aurreko ostegunean, jabetzak adierazten die ez dagoela jarraitasunik eta kanpoko enpresa batek astelehenean egitasmo bat aurkeztuko duela.

Ordu batzuk lehenago batzordea sindikatuetako liberatuekin batzen da, Koldo Saratxagaren izena ateratzen da eta orokorrean berak zuzentzen dituen harreman estiloan, sindikatuekin duen harremanez. Gertaerak zer eta nola gertatuko ziren ezjakintasunaren aurrean, batzordeak 16:00etako asanbladara joateko eskatzen die sindikatuei, naiz eta jakin Ebayko pertsonentzat soilik zela. Ebayko pertsonek proposamena entzun eta baloratu nahi zuten, horrela adierazi zuten asanblada ospatu edo ezeztatzea erabakitzeko izan zituzten minutu haietan, jarraitzea erabaki zuten eta aldi berean sindikatuekin izan beharreko batzarra eskatu. Beharraren aurrean arrazoia gailendu zen: entzun, eta gero erabakiko duzu. Ondo.

Ostegunarekin jarraituz, Ekinetik irten eta gero Ebayko pertsona guztiekin asanblada ospatu zen eta aho batez jasotako proposamena aurrera eramatea erabaki zuten.

Arratsaldean, Jabi guztiekin elkartu zen eta Ekinen sartzea erabaki zuten 50etik 39 pertsonak. Nahi ez zuten 11 pertsona hauek: erantzukizun gehien zuten zuzendaritzako kideak, sartuko ez zirela adostuta genuen jadanik, ordezkapen kontratuarekin zeuden hiru aurretiko erretiratu, ez jarraitzea erabakitzen duen emakume ahurdun bat, aurreko erretiroa hartzea aukeratzen duen 60 urte baino gehiagoko pertsona bat eta ez sartzea erabakitzen duten hiru.

Bestetik, Ekinek BGAEri egitasmoa aurkeztu zion, begi onez ikusi zituelarik hedapen eta bere etorkizuna segurtatzeko egitasmoak.

Maiatzaren 19an berriz elkartzen da Ekinen GTa, maiatzaren 22an ezohizko asanbladan aurkeztuko zen proposamen bakarra aztertu eta balioztatzeko. GTak ahotz batez babestea erabakitzen du, ala nola arratsaldez KEak.

Asanbladan kontutan izandako aukera guztiak aurkeztu ziren eta 39 pertsonak hartzeko proposamena, ekonomi baldintzetan espero genuen eragina izango zutelakoan. Eztabaika egoki eta aproposaren ostean, asanbladak boto baikorren %78arekin 39 pertsonen inkorporazioa onartzen du hasieratik eskaini zitzaien baldintzetan.

Berehala eskaintza formala egiten zaio Konkurtso Administrazioari eta honek epaileari aurkeztu zion, nork aldi berean, eskaria bideratu zuen, abuztuaren 4ean erantzuna eman zuen.

Gure aldetik, aurkezpen hau hilabeteetan luzatu zitekeela jakinda, maiatzaren amaieran instalazioen aldi baterako alokairuaren akordioa sinatu genuen, horrela era bateratuan bezeroei erantzuteko.

Ekainean zehar bi txandatako batzarrak izan genituen Ebayko pertsona bakoitzarekin. Lehengoan, zuzenean ezagutzeko eta aeb-arekin zerikusia zuten alderdi batzuk zehazteko, eta bigarrengoan, zegokien taldeetan sartzea erabakitzea, ala nola soldata Ekineko soldata mailara parekatzea adostutako baldintza orokorren arabera, eta baita egoera batzuetan, izan dezaketen etorkizunaz hitz egiteko ere.

Aldi berean, Gizarte Segurantza, EIN, Laneko Ikuskatzailetza eta Eusko Jaurlaritza bisitatzen ditugu, konkurtso egoera batean dauden pertsonak kooperatiba baten barnean sartzeari egokitzapen egokia emateko asmoz. Administrazioaren aldetik diru laguntzak jasotzen saiatu ginen, ezezko emaitzarekin aurretik antzeko egoerak ez izatean ez zutelako egoera horietarako ezer aurreikusirik. Esan dezaten gero berriztatzailea izan behar dela. Etengabeko Hobekuntzaz hari direla uste dut, horrenbeste zeregin eman eta hain gutxi sortzen duena.

Integrazio dinamika erakunde bietako pertsonak osatzen zituzten hamar talderekin hasi genuen, behin pertsona askok baliabide produktiboak ikustatu eta gero, jadanik guztienak ziren bezeroen beharrak ulertzeko ikuspegi bakar bat onartu eta gero. Momentu honetan antolatu genituen ere Ekinen eman beharreko aldaketak, Ekinen egitasmoa osatuko zuten eta Ebaytik zetozen gauza material guztien noiz eta norakoa antolatzeko.

Hasiera ematen zaion beste gai bat, hurrengo egunean asanbladak onartu eta gero, merkatuen araberako bezeroen analisia da. Egoera hiri-kondairak ziotena baino askoz atseginagoa da, zeren eta Ebayren salneurriak bat zetozen Ekinekoekin. Gainera Alemania eta Mexiko bezalako merkatuetan beraien kuotak nabarmenki handiagoak ziren. Ondorioz, geunden merkatu horietako batzuetan aitzindari izatera igaro ginen. Denbora galdu gabe garrantzitsuak ziren bezeroak bisitatu ziren, erakunde bakoitzetik pertsona bat, eta nabarmentzekoa orokorrean denek eman zieten harrera hona izan zen, etorkizunari begira, aspektu guztietan hornitzaile sendo bat izango zutela ulertzean. Atzerrian zeuden ordezkariak ere batu genituen eta erakunde bietako ordezkariak zeuden herrialdeetan akordio batera heldu ginen. Labur bilduta, bezero, hornitzaile eta ordezkarien harrera sekulakoa izan zen eta urte bat beranduago esan dezakegu beraien benetako erantzuna ere ala izan dela.

Kontuan izateko beste aspektu bat Ebayren etorkizunean zalantzak zituzten bezero batzuen aldetik, etorkizunerako proposatutako irtenbidea ezagutzean, eskaerak gehitu zirela izan zen. Hau, Ebayk pilatzen zituen atzerapenekin batera, zerbitzu arazo larria eragin zuen. Asanblada bana ospatu genuen Ekin eta Ebayn nortzuk, nola eta noiz erantzungo zitzaien bezeroei erabakitzeko, beste europar lehiakideen sarrera saihesteko; bertan ere Igorretik Zornotzara makineria eta instalazioen transferentzia, eta larunbat eta oporretan ahalegin bateratua egitea erabaki zen pertsonen gehiengoaren aldetik.

Egokitzat jo daiteke orain lehiaren inguruan askotan esaten dena desmitifikatzea: «salmenta azpitik dabiltza», «ez dute kalitate bera», «eskakizun gutxiagoko bezeroak dituzte», «errazenera jotzen dute», etab. Aipatu behar da, kasu honetan, Ebayk bezero eta merkatuak osatu dituela, gaitasun eta ezagutzak osatu dituela, eta ez zituztela salmenta baxuagoak. Beraz, atal hauetan erabaki arrakastatsua izan da. Batzuk bere buruari galdetuko diote: orduan, zergatik heldu da porrot egoerara? Honi erantzuteko, beharrezkoa izango da jakitea zergatik 2006aren amaieran, mundu euforia betean, eskizofrenia ekonomiko eta finantzario betean, Ebayk lehenengo EEEa proposatu zuen, adierazi den bezala.

2011. urtea edapen handikoa izaten ari da Ekinentzat: aurreko urteetan Ebayk kanporatu zituen sei pertsona gehitu dira ere, ala nola Lagun Aroko bi eta **ner group-eko** zazpi. Eta ez hau bakarrik, maiatzean ekoizpen unitate bat zabaldu zen Mexikon, zazpi pertsonekin, hurrengo urteetan edapen aukera handiak dituena. Hala ere, Ekinen oro har

2010eko apirileko 101 langileetatik, 2011ren iraileko 163 langileetara heldu gara. Era berean, bidai batzuen ondoren, arretaz aztertzen ari gara Indian jarduera berri bat ezartzea bertako bazkide batzuekin.

* * *

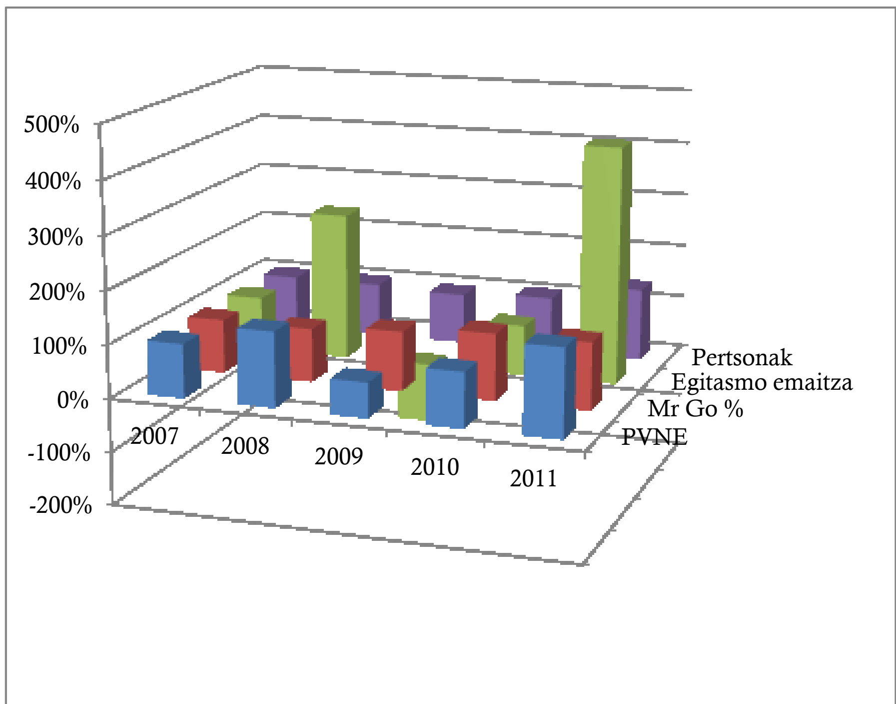
Azken hiru urte luze hauetako errealitatea kokatzeko, eta krisi globalean jarraiturik, Ekinen bilakaera aipatutako kontzeptuetan irudikapenean azaltzen dena da eta ezin hobeagotzat jo daiteke. Mota honetako erabaki eta bilakaerak, aipatutako etikarekin, parte hartzen duten pertsonen gehiengo batek konfiantza duenean eta ilusioz eta sormenez babesten duten egitasmo batean sinesten dutenean lortzen dira. Ala ere, eta tristuraz, gauza on guztiez baliatzen diren «pertsonak» badaude, beste gauza batzuen artean, estilo berriak eransten dion jarraipenaren «bermeaz» baliatzen direnak, baina erne daude, makila eskuan dutela, bizikleta noiz igaroko. Gehienetan, ez dira izaten beraien lanbidetan onenak direnak.

Ekin etorkizuneko egitasmo bat da, profesional onekin, ilusioarekin egiten jakiten bada, ezagutzekin, produktu eta nazioarteko mailarekin. Erabaki egokiak hartzea besterik ez da geratzen, gehiengoarengatik jasanda, aurki helduko zaizkien aukera guztietan eta gero asanbladan hartutako erabakiekiko koherente izan, iragana eta interes pertsonalak alde batera utzirik.

Balio eta irudikapen honek aipatutako urteen bilakaera islatzen du, 2007 urteko ekitaldian oinarrituta 100 oinarrian.

Ekinen bilakaera 2007tik 2012ra
(2007 urteko ekitaldian oinarrituta 100 oinarrian)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (aurik.)
PVN Ekoizpena	%100	%140	%64	%101	%162	%197
Marjina gordina %	%100	%99	%110	%123	%124	%120
Egitasmoaren emaitza	%100	%275	%-110	%93	%439	%649
Pertsonak	%100	%100	%95	%103	%135	%137



II. Kapitulua
GAINDITU GABEKO IRAKASGAI

Agian Urtxintxak K2K-rekin izan zuen topaketa istorio honen alderdi bitxiena da. Atzio, Urtxintxaren koordinatzailea, ondo ez zekien zerbaiten bila zebilen, baina denbora bat dela bere erakundeak zituen arazo batzuei irtenbidea ekarriko zien zerbait, Koldo Saratxaga behin eta berriz agertzen zen bere bidean, noizbehinka, zirkunstantzialki, zoriz... bi aldiz harri berdinean estropuz egiten duen animalia bakarra gizakia dela diote, baina inork ez dio hori tzarra denik, eta Urtxintxaren etengabeko estropezuak K2K-rekin Atziori bere bidean etengabe erdian jartzen zitzaion hori zer zen begiratzea beste erremediorik ez zuen izan… bere sorpresarako, hain zuzen ere aspaldi bilatzen zebilena zen.

> —Lehen aldiz Koldo Saratxagaz hitz egiten entzun nuenean aldizkari batean izan zen, hezkuntzari buruz egin zioten elkarrizketa bat irakurri nuen eta bere gogoeta batzuk nireak balira ezagutu nituen… atentzioa deitu zidan, arretaz irakurri nuen baina ez zuen nigan zerbait pentsarazteko beste mugitu ziezadakeen ezer sortu… —dio Atziok.

Atziok dioen «ezer sortu» horrek, Urtxintxak bizi zuen egoera bat da, 25 urteko ibilbide profesionala zuen aisialdiko jardueren eskola bat. Azken aldian Urtxintxa asko hasi zen, alderdi askotan aurrera egin, hobetu, eskariei moldatu, bere instalazioak berritu zituen… baina berritzapen askoren eta hobekuntza askoren ostean, itzal batek jarraitzen zuen, konpondu gabeko arazo bat inork ahaztu ez zuena baina inork irtenbiderik aurkitzen ez ziona.

> —Kanporantz hasi ginen barrukoa ikusi gabe, gure erakundean sartu ziren pertsona guztiei harrera egokia emateko prestatu gabe, egitasmoaren berri emanez —gogoratzen du Atziok.

> —Dena hain arin zihoan batzuek ez zekitela zein egitasmotan zebiltzan lanean, eta guztiz ezezagunak zitzaizkien helburu orokorrak, Urtxintxa egitasmoa —dio Oierrek, taldea osatzen duten pertsonetako batek.

Aldi batean egoerak eutsi zion guztien aldetik egindako ikaragarrizko ahaleginagatik, baina egoera larria bihurtu zen eta ia inor ez zen ongi sentitzen.

Ongi egote ez hori orokorra zen, egoera horretan zeuden ere hasiera batetik Urtxintxaren parte ziren pertsonak eta hazkundearen ondorioz elkarteak hartu zuen bidea batere gustuko ez zutenak, baina berdin jokatzen zuten elkartean sartzen zihoazen pertsonek ere, beraiena sentitzen ez zuten toki batera heltzen ari zirela, ez zuten berarekin bat egitea lortzen, beraien iritsiak elkartean denbora gehiago zeramaten pertsonenak baino garrantzi gutxiago zutelako susmoa zuten, ez zuten lortzen harreman afektibo eta profesionalak ezartzerik beraien lankideekin, ez eta beraiekin komunikatzerik.

Gotzone Urtxintxara egoera guztiz puskatuta zegoenean iritzi zen, eta berak esaldi batean laburtzen du bertan aurkitu zuena…

> —Heldu nintzenean, aurkitu nuena giro astun bat zen.

Izan zen une bat non gauzak topera korapilatu zirela, soka gehiegi tenkatzen denean gertatzen dena da, denborak gauzak konponduko dituela pentsatzen denean eta behar diren neurriak hartzen ez direnean, edo behar diren neurriak aurkitzen ez direnean. Urtxintxako pertsona guztiek segur aski beraientzat izan zen urterik gogorrena bizi izan zuten…

> —Guretzat korapilatsua zen unea bizi izan genuen, harremanak apurturik zeuden, naiz eta benetan lanaren ondorioa izan, aurrera egin eta handiagoak izatearen nahia, batzuen era batera bideratzeko grina eta guztiz kontrakoa beste batzuena.

Dio Izarok, garai hau bere bizitzan garai goxo bat bizi zuen aldi berean bizi izan zuen, amatasuna. Bere semea jaio berria zen eta agian bizi zuen momentu goxo horrek eman zion behar zuen lasaitasuna egoera hau bere buruarenganako hain gogorra ez zen era batean eraman ahal izateko. Izarok agian gatazka bere lankide batzuek baino era baikorragoan sumatu zuen, lasaitasunez, hura amaiera izan behar zuela pentsatu zuen eta aldi berean bai edo bai guztientzat ona izan behar zuen zerbaiten hasiera.

Atziok onartzen du toki guztietan bilatu zuela hari bat berori tenkatu eta Urtxintxak jasaten zituen barne zauri horiek osatuko zituen sendagaia aurkitzeko, baina ez zuen aurkitu…

—Inoiz ez nion beharrizan hori oraindik erantzun gabe geneukala jakitun izateari utzi, asko bilatu nuen zer aurkitu nahi nuen jakin gabe, baina heldu zen momentu bat ez nekiela non bilatzen jarraitu.

Momentu horretan erabaki zuen bere denbora eta ahaleginen gehiena eskatzen zuen bilaketa hori ustea eta erakundean aldaketak egiten hastea. Denek baikortzat jotzen zituzten aldaketak, bere esku zeuden aldaketak, aurrera eramateko zain zeudenak ere eta aspaldi bilatzen zebiltzan formula miragarri hori noiz helduko itxaroten, alde batera usten jarraitu ezin zirenak. Orduan hasi ziren aldaketa fisikoak bulegoan, guneak kolorez, antolamenduz, funtzionalitatez… aldatu ziren, eta premiazko aldaketa eta zerbaitetan oinarritutako irtenbideen behar izan horren aurrean, aldaketa hauek egitea erabaki zuten etorkizun handia zuen Feng shui filosofiari kasu eginez.

Bitartean Urtxintxan lan egiten zuen pertsonetako bat euskara eta hezkuntzari buruzko biltzar batean parte hartzera joan zen. Atzio asko harritu zen egitarauan Koldo Saratxaga biltzar horretako lehen hitzaldiaren arduraduna zela irakurtzean. « Ze bitxia…», pentsatu zuen. Jadanik bigarren topo egitea zen berak barruan zeramatzan sentipenak itzartzen zizkion horrekin…

Koldorekin izan zuen topaketa «etxean bertan» izan zen. Urtxintxa hezkuntza aldizkari baten harpidedun da, eta Atzioren ezusterako, egun batean Koldo aurkitu zuen argitalpenaren elkarrizketa nagusian.

—Hezkuntzaz ari zen eta esaten zuen guztia barnean sartzen zitzaidan, sartzen zitzaidan, sartzen zitzaidan… jada «ustekabeko» topaketa asko ziren eta horrek pertsona honen ibilbideari buruz ikertzera bultzatu ninduen, orduan aurkitu nuen Web orri bat zuela eta pixka bat ikertzen hasi nintzen…, badirudi Koldok elkarte bat sortu zuela zuten enpresa munduaren ikuspegia beste erakunde batzuetara eramaten lan egiten zuena, K2K…

Momentu horretan Gotzone zebilen inguruan, eta aldizkaria Atzioren mahai gainean ikustean elkarrizketa nagusia irakurri zuela esan zion. Bazirudien pertsona gehiago zeudela Urtxintxan berak topo egin zuenarekin topatu zirenak…

Irakurritakoari buruzko iritziak partekatu zituzten eta baita beste pertsona batzuekin ere. Izarok Atzio eta Gotzone Koldo Saratxagari buruz hitz egiten entzun zituenean gogora ekarri zuen berak ere

ustekabeko topaketa bat izan zuela berarekin joateko aukera izan zuen oratoria kurtso batean zehar.

> —Gizon hau toki guztietan dago, deitzen ari zaigunaren sentipena dut eta ala bada deialdi horri hainbat arinen erantzun beharko geniokeen —pentsatu zuen.

Gotzonek sendo sinesten zuen gainera, K2K-rekin izan zitekeen hartu emana elkarrekikoa izatera hel zitekeela.

> —Guk behar genituenaren sentipena nuen, baina ginera gure pertsonen eta emozioen ikuspuntua beraienaren oso antzeko zela uste nuen, eta ziur nengoen gure hezkuntzaren eta bizitzaren ikuspuntutik agian etorkizunean guk ere gauzak eman geniezaiekeela…

Era batera edo bestera Koldorekin noizbait topo egin zutenak asko zirela ikusita, K2K-rekin harremanetan jartzeaz hitz egin eta baloratu zuten. Gotzone arduratu zen behar zituztela konbentzitu behar zituen gutuna idazteaz. Bihotza, barrua eta burua jarri zituen mahaiaren gainean, eta hitzen gainetik, sentimenduak eta zirrara nabari zitzaizkion gutuna idatzi zien.

Eta 2010eko udaberria heldu zen eta berarekin batera K2K Urtxintxan agertu zeneko eguna erakundearen bilakaeran lan egiten hasteko, urteetan konpondu gabeko arazo hori konpontzeko.

Elkarrizketa pertsonalak, taldekoak hasi zituzten, aldatu behar ziren gauzak nola bideratu behar zituzten ikusteko hizketaldiak, pertsonen aldez aurretiko jarrerak, zeuden arazoen ezagutza…

> —Batzuek bagenekien zein zen ibiltzen hasi behar genuen bidea aurretik K2Kren lana ezagutzeko aukera izan genuen eta, baina beste batzuentzat inoiz entzun ez zuten gauza berri bat zen, eta K2K kontatzera etorri zitzaiguna entzun eta gero Urtxintxan lan egiten zuten bezain besteko pertsonen erantzunak izan ziren; Ezezaguna denari beldurra, onegia zirudien zerbaitekiko sinesgogortasuna, konfiantza osoa, ziurtasunik eza… erantzun logikoak eta sentitzen ari ziren pertsonen nortasun eta izateko erarekin guztiz bat zetozenak —dio Oierrek.

Dena dela, sentimendu orokorra ikusminarena zen eta, batez era, ilusioarena. Egoera apurtua zegoen eta aldaketa hain zen beharrezkoa zeren honegatik apustu egiteko prest zeuden, nahiz eta zer ekarriko zien jakin ez.

Baina, momento jakin batean, Urtxintxan, edo gutxienez bertan lan egiten zuten persona batzuek, K2K deitzeko erabakia hartzea zuzena zen edo ez, zalantzak izan zituzten. Xelebreki, dudak ez ziren sortu K2K-k ekarritako ideiengatik, denek partekatzen bait zituzten, baizik eta egiteko eragatik. Martxan jartzea uste zutenaren oso desberdina izan zen.

Gotzoneri hasierako ikuspegiak zalantzak sortu zizkion, lanean hasteko erak…

> —Bidai orri batekin helduko zela uste nuen, burutu behar genuen prozesua argi azalduko zen plano itzel bat, non bakoitzak bere burua bilatzen jakingo zuen eta zeri heldu beharko genion, memento bakoitzean nola jokatu beharko genuen azalduko zigutela, gure zailtasunak azalaraziko zituzten, gure itzalak, min egin gabe zaintzen irakatsiko zigutela, gure zekenkeriei aurre egiten, gure zailtasunei, gure gaitasunei… askatasunetik gure arteko harremanetarako komunikazio kode bat emango zigutela… baina ez zen ala izan. Oinarriak argi zeuden, funtsa ere eta horretan K2Kren iritzi berekoak ginen, ni ere… baina nik gauzak erraztu ziezazkidan komunikatzeko kode zehatz bat faltan bota nuen eta batzuetan lankideak nire egitasmo berdinean zeuden zalantzan jartzea edo ni nintzela erratzen ari zena pentsatzea eragotziko zuena.

Ez dago formula miragarririk, gauzek gustatuko litzaigukeena baino prozesu motelagoa behar dute, eta ez dago jokatzeko koderik denak ezberdinak garelako eta pertsona batentzat ona dena beste bat mugatu egiten du, besteari handi datorkio eta beste bat ez da onartzeko kapaz izaten.

Harreman Estilo Berriak bide berdinean jartzen gaitu, aldaketarako oinarriak eta funtsa ezartzen ditu; konfiantza, gardentasuna, parte hartzea, askatasuna… baina hori egin eta gero ibilaldi horretan bakoitzak bere erritmoa ezarri behar du, eta bere abiadura eta bidea besteenarekin ez dela zertan bat etorri behar ez eta oztopatu behar ulertu, norberak bere buruaz eta besteek egiten dutenaz fidatu behar dela soilik, zeren momentu batzuetan ezberdina eta arraroa iruditu dakigukeen arren, helburu berbera heltzeko bideraturik dago, naiz eta ordezko bide batetik.

Noizbait Gotzonek bere zalantzak aurkeztu zizkien, K2K-k beso azpian zekarren «produktu»-a funtzionatzen hasten zela ikusteko zuen gogoa, bilgarria zabal zezatela, kutxaren edukia erakuts ziezaiotela…

—Nik ez nuen ulertzen zertan ari nintzen eta Urtxintxa nolakoa den azaltzen saiatu nintzen eta geneuzkan beharrak. Beraiek barre egiten zuten bizi nuen antsietate egoeraz ohartuta, eta gauza guztiek bere prozesua behar dutela azaltzen zidaten, berdina erakunde guztietarako bere jarduera zein nahi dela ere, eta hain zuzen horrek nahasmen handiagoa sortu zidan —dio Gotzonek—. Benetan ez zuen garrantzirik gure erakundeari buruz zuten ezagutza mailak? Gu oso ezberdinak ginen heb-a ezarri zen gainerako erakundeekiko. Ez ninduen konbentzitzen berdina zelako hark…

Baina pertsona guztiak ezberdinak garela, eta bakoitzak inguratzen gaituzten estimuluak sentipen ezberdinetan bilakatzen ditugunaren erakusgarri bezala, Izarok momentu berdina ulertzeko modua kontatzen digu.

—Nik ez nuen dudarik, argi neukan hura zela behar genuena, konfiantza itsua nuen. K2K-rentzat Urtxintxa ordura arte aurkitu zituzten beste erakundeekiko oso ezberdina zen, hori sentitzen nuen nik behintzat, eta agian Urtxintxa zen erakunde motari buruz zuten ezagutza, ez zen bertan lan egiten genuen pertsonena bezain sakona, edo ner group-eko beste erakundeei buruz dutenaren besteko zabala (edo agian bai…) baina horrek ez zidan batere ardura, ez zitzaidan derrigorrezkoa iruditzen K2K-k Urtxintxa maila horretan ezagutu behar izatea guri lagundu ahal izateko.

Urtxintxa dena eta ez dena bertan lan egiten dugunok ezagutzen dugu, beste zerbaitetarako behar genituen, antolatzeko, hobeto ibilarazteko, hazkundearen ondorioz galdutako norabidea berreskuratzeko, emozioak berriz mahai gainean jartzeko… eta ikuspuntu horretatik lehen egunetik ikusi nuen hain zuzen ere behar genuena zekartela, eta beraz konfiantza osoa nuen horretan —irizten dio Izarok.

Lehen batzarretan K2K-ren koordinatzaileak erakundearen zenbait alderdiri buruzko galderak egin zizkietela diote, erantzunik ez zuten galderak inoiz ez baitzuten horretan pentsatu. Momentu horretan ulertu zuten erantzuna heldu zela, zeren beraiek gatazka konpontzeko aurrera

eramandako ahalegin guztiak, okerreko norabiderantz zuzenduta egon baitziren. Azkenean K2K-k beraien ahulgunea aurkitu zuen, eta erantzun ezarekin arduratu beharrean, lasaitu egin ziren harrek Urtxintxari argia ekarriko ziola jakitun baitziren, hura zen bilatzen zebiltzana, azkenik aurkitu zuten.

Pixkanaka pixkanaka erakundea modu oso horizontalean lan egiten hasi zen, eta pertsonak hori barneratzen joan ziren ia ohartu gabe, ner-ean eta beraien lankideetan konfiantza gehiago izaten lagunduz, hobeto sentituz eta egitasmoan parte hartuz. Batzarrak ugaritu ziren, informazioa alde batetik bestera bidaiatzen hasi zen, toki guztietara helduz eta pertsona guztiak jakinaren gainean lan egiteko aukera eskainiz, eta ez inertziaren ondorio bezala.

Batzuk erakundearen barnean lanez aldatu ziren, gauza gehiagotan parte hartzen hasi ziren, beste egitasmo batzuetan, beraien lankideen lanetan… Izarok pozez eta harriduraz gogoratzen du nola udaren bueltan eta ner medio zela aste batzuk bakarrik zeramatzatenean, pertsonak Urtxintxan lan egiteko modua aldatu zuten magia balitz bezala.

> —Ordura arte nik erantzukizun handiak izan nituen erakundearen lan arlo batzuetan, eta beste pertsona batzuk lan zehatz batean haritzen ziren, nirearengandik ezberdina eta erantzukizun gutxiagorekin. Bat-batean orain pertsona horiek telefonoa hartzen zuten, sortzen ziren gauzei erantzuna ematen zieten, proposamenak egiten zituzten… ni oso pozik nengoen! A ze zirrara! Pertsona horrek beste horren galdera bati erantzun dio eta orain arte ez zuen horrelakorik egiten! Lehen arazo hori zuzenean nire eskuetan jarriko zuten eta orain niri heldu baino lehen konponduta dago!… Gainera inork eskatu gabe egin dute! Ezin nuen sinetsi! —gogoratzen du irribarre handi batez.

Ner-ek oinarritik aldatzen du, eta oinarri ezberdin batekin gure ohiturak aldatzera behartuta gaude, baina ez da jakitun egiten dugun zerbait, ez eta aginduta, berez datorren zerbait da, bat-batean sortzen zaiguna, hor Izaroren ezustekoa, eta baita Gotzonerena, hasieran zituen zalantza horiek nola desagertzen ziren ikusten zuen.

Dena dela ere, Urtxintxan kaosa zen nagusi, «antolatutako kaosa» beraiek deitzen ziotenez, baina hau da **ner** ezartzeko prozesua jasaten duten erakunde guztietan errepikatzen den sentimendua. Etxe bateko obrak bezala, «hankaz gora ikusi behar da azkenean ondo ikusteko».

* * *

Baina ala ez badirudi ere, Urtxintxako pertsonetan **ner** barneratzeko abiadura, jokatzeko eran eta erakundean bertan oso azkarra izan da, «abiadura onean goaz!», dio Gotzonek. Ziur aski pertsonekin lan egiteak zirrarak eta sentimenduak argiago azalarazi ditu hemen, beste jarduera batzuetan aritzen diren erakundeetan baino, sentimenduak eta beraien lanean duten garrantzia ez zegoen guztiz lo, erdi lo besterik ez, eta atzamar klaska bat besterik ez da behar izan itzartzeko eta egitasmoan eta eraldaketan parte har zezaten.

Harreman estilo berriaren ezarpenean, estilo honetan zer gauza ziren garrantzitsuak egiaztatzekoa aukera izan zuten. Momentu horretatik aurrera Urtxintxa nola antolatuko zuten kezkatzen zituen, nola egingo zioten aurre pertsona guztien partaidetzari, nola antolatuko zituzten lan taldeak, nola erlazionatuko ziren beraien artean… baina denborarekin konturatu ziren hori ez zela benetan garrantzitsuena. Garrantzitsuena **ner**-en balioak ezagutzea zen, barneratzea eta egitasmoa eraikitzeko oinarri bezala hartzea, hor datza eta edozein erakunderen arrakasta, eta oinarri hauek ulertuta, gure lankideekiko gure lana garatzeko era naturala eta ohikoa bilakatzen da, gure gaitasun eta ohiturekin bat.

Ner guztiz jarria dago Urtxintxan, eta ibiltzea geratzen zaien ibilbide eskasa denbora kontua da, berezko denbora zeren borroka guztiz irabazia dago. Urtxintxan **ner** beraien egunekoan sartzeaz ez ezik, harreman estilo berriaren defendatzaile bilakatu dira, eta K2K-rekin duten «kontratuaren» amaiera ez dela agur bat izango, beraien esperientzia gehitu diezaioketen ibilbide berri bat baizik.

Urtxintxak kudeaketa modu berrirantz ibilitako bidea berain lan egiteko eta mundua ulertzeko erarekin koherentziarantz bidai bat izan da, egitasmo hau sortzeko izan ziren arrazoiak berreskuratzeko itzulera oldartsua, segur aski ohiko kudeaketa sistema erakunde honetan horrenbeste denboraz mantentzeko arrazoi bakarra, beste aukera bat zegoenaren ezjakintasuna izan da, segur aski momentu sailak bizi dituzten beste erakunde batzuei gertatzen zaiena.

> —Gaur egungo ereduak, erakunde gehienetan jarria dagoen ohikoak zoritzarreko egiten gaitu, beraz bereala aldatzeko beharra daukagu, zeren zoriontsu izatea da eta izan behar da pertsona guztien helburu nagusia.

Baina Atzio arago joaten ausartzen da, **ner** mundu mailan gertatzen ari den aldaketa sakon batekin zerikusia duela uste du, bai gizarte arloan ala nola politikoan.

> —Gaur egun gauzak arlo guztietan beste era batera dabiltza, helburu zehatzik gabeko aldaketa da, helburu ezezaguna duena behintzat, **ner**-ek eragingo duen beharrezko aldaketa dudarik gabe. Oso garrantzitsua izango den zerbaiten lehen lerroko ikusleak izango gara, eta gu oso pozik eta beteta gaude horretan parte hartu dugulako.

III. Kapitulua
ELKARTASUN EKINTZAK

2008an, krisiari buruz «urrutitik» zerbait entzun zuten erakundeak ere, egoera lehendabiziko pertsonan bizitzen hasi ziren. Erakunde horietako bat EKIN izan zen, eta urte bereko irailean, K2K-k berekin bat egin zuen. Bateratzea, krisiarekin zerikusirik ez zuen arrazoiengatik gertatu zen, baina behin barruan egonda, aurreikusita ez zegoen arazo bati aurre egitea egokitu zitzaion. Eskariek behera egin zuten nabarmen, eta ondorioz baita ekoizpenak eta lan egin beharreko ordu kopuruak eta erritmoak ere. Baina, garai hartan K2K-k seguruenik ez zekien, 2009ko ikasturte ilunerako irtenbidea, erakundean bertan zegoela. Epe laburrera balizko irtenbidea izango zen hura, eta baita ner group taldeko beste erakunde batzuentzako baliagarria ere.

Krisi une gehienak aukera bihurtu daitezke, aurrean dugunaz haratago begiratzeko gai bagara. Eta garai hartan, irtenbideak etenik gabe bilatzeko lanean genbiltzala sortu zen «birkokapenaren» ideia. Ez «zigor» bezala ezartzeko, ordura arte ner group taldekoak ez ziren beste zenbait enpresek ulertu zuten moduan, pertsona eta profesional bezala hazteko aukera gisa baizik. Birkokatutako pertsonak, langile boluntariotzat hartu ziren, esperientzia berriak izango zituzten langileak ziren, EEEak (enplegua erregulatzeko espedienteak) sortzen duen min ekonomiko, psikologiko eta moralaren aurrean beste alternatiba bat izango zuten langileak ziren. Era berean, erakundearentzat berarentzat laguntza handia izan zen birkokapena.

K2K-k izaera anitzeko, eta duten aktibitatearen arabera egoera ezberdinetan dauden erakunde askorekin egiten du lan. Horietako batzuk une zailak bizi dituzte, beste batzuk egoera ahalik eta modu onenean eramaten saiatzen dira, badira, egoera ezin hobean daudenak ere... K2K-k erakunde baten kargu egiterakoan, hasieratik garbi uzten duen kontzeptuetako bat da, berekin lan egiten duen inor ez duela kaleratuko. Kaleratzea, gaur egun egoera ekonomikoa txarra denean enpresa gehienetan nagusitu den praktika da, zoritxarrez. Honen aurrean, administrazio publikoak jabetza pribatuen eta pertsonen arteko

harmonia bermatzeko bitarteko berri gutxi eskaintzen ditu; erakundeek gehien erabiltzen dituztenak, EEEa (enplegua behin behinekoz eteteko irtenbide bezala ulertuta), eta birkokapena dira.

K2K-k erakundea bera baloratzen du bertan lan egiten duten pertsona guztien laguntzarekin. Egoera, dauden beharrak, eta gauzatzeko zain edo aurreikusita dauden proiektuak aztertzen dituzte. «Pertsonak sobran daude» hori da sarritan, behin azterketa eginda, ondorioztatzen dena, batez ere orain, ekonomiak garai txarrak bizi dituen honetan.

Baina, pertsonak dira erakunde batek duen baliorik garrantzitsuena. Beren baitan baitaude sormena, indarra, grina, emozioa, irudimena, ahalera... eta zerbaitek funtzionatu, aldatu eta aurrera egin dezan edo merkatuak eta bezeroak hala eskatzen dutenean eskaera berrietara egokitzeko behar den guztia. Horregatik, balio guzti horiek dituzten pertsonak kaleratzea da, erakunde batek egin dezakeen akatsik handiena. Aitzitik, kaleratzeko arriskuan egon litezkeen langile horiek, une horretan behar dituen enpresa bati «uztea», eskuzabaltasun ekintza bat izan liteke. Izan ere, leku batean ez bada, beste batean, langile hauek profesional bezala garatzeko aukera izango dute. Horregatik, enpresa baten barruan egiten diren mugimendu guztiek pertsonen ongizatea izan behar dute helburu, euren sendotasun mentala, gogobetetze pertsonala... izan ere, langile horiek aitorpen hori baloratuko dute, eta enpresak hala behar duenean, bueltatuko dio egindako mesedea.

Behin behineko EEEa ez da gaizki hartzen langileen artean, hau, epe laburrerako etete bat bezala ulertzen denean. EEE mota honek egun libreak izateko aukera eskaintzen du, eta soldatetan gutxieneko eragina izaten du, normalean. Baina, horrek zein bide hartuko duten jakitea ezinezkoa da, eta egoera zail hau denboran luzatzen denean, negatiboki eragiten dio ekonomiari, baina batez ere pertsona horien egonkortasun emozionalari.

Bestalde, birkokapena, aurrez aipatutako EEEa baino aukera «atseginagoa» izan liteke, gertuagokoa; izan ere pertsona hauei euren lana eta egonkortasun psikologikoa mantetzea ahalbideratzen die. Gainera, aukera honek, EEEa gehiegi luzatzen hasten denean eta langileek euren egonkortasuna arriskuan dagoela somatzen dutenean sortu lezakeen haserrea saihesten du.

Jabik, EKINeko koordinatzaile izendatu berritan jakin zuen birkokapenaren baliabidea behin edo behin erabili zela enpresan bertan. EKINek, kooperatiba bat izaki, gizarte segurantza sistema «pribatua»

du, eta birkokapena, enpresa kudeatzeko modu bera zuten erakundeen artean gauzatu zen (nahiz eta, gaur egun egiten dena baino modu sinpleagoan gauzatu). Horrek, berehalako lasaialdia ekarri zuen, eta egoera zailak gainditzea lortu zuten. Orduan Jabik, baliabide hark bizi zuten egoera ekonomiko konplexuan balio zezakeela erabaki zuen, eta ner group taldea osatzen zuten enpresa askorentzat irtenbidea izan zitekeela ere pentsatu zuen, batez ere, krisiak eragin handiena izan zuen enpresa horientzat. Baina ideia, eramangarria izan zitekeela ere uste izan zuen, izan ere, talde hau osatzen duten erakunde guztien artean baziren pertsonak «uzteko» moduan zeuden batzuk, eta «hartzeko» premia zuten beste batzuk, modu honetan guztiak izan zitezkeen onuradun.

Behin EKINeko birkokapenaren esperientzia azaldu, eta K2K enpresako gainontzeko koordinakundeei sistema hau erabiltzeko asmoaren berri eman eta gero, ner group taldeko lehendabiziko birkokapena egin zen. Sarein enpresak, bere langileetako bati Ingemat erakundera lekuz aldatzeko proposamena luzatu zion, honek denboraldi baterako pertsona baten beharra baitzuen. Esperientzia guztiz arrakatatsua izan zen, enpresentzako baino, langilearentzako berarentzako. Sareinek eta Ingemak, birkokatzea modu naturalean ulertu zuten, baina Lidiak, esperientzia hazkunde pertsonal eta kultural moduan hartu zuen. Bere soldata eta jarduera %100ean mantendu zituen; hori ezinezkoa izango zatekeen bere enpresan bertan jarraitu izan balu; EEE bat edo antzeko alternatibaren baten artean aukeratu behar izango lukeelako, seguruenik.

Birkokapen honen arrakastak ordura arte baliabide soil bat izan zena, aukera erreal bihurtu zuen ofizialki. Handik aurrera, ner group taldeko erakunde guztiak hasi ziren birkokapenaren aukera erabiltzen, batzuetan, denboran gehiegi luzatzen diren zailtasun zehatzei irtenbidea emateko helburuarekin.

Birkokapena gauzatzeko aukera sortzen denean, erakundeak lekuz aldatzeko aukera proposatzen die hutsik gelditu den lanpostu horretarako baldintza guztiak betetzen dituzten enpresako langile guztiei. Langileak beraiek dira, libreki eta boluntarioki azkeneko erabakia hartzen dutenak. Erakundeak bere aldetik, soldataren %100a mantetzeko konpromisoa hartzen du langileen aurrean.

Egiaz, erakunde hauetan lan egiten duten pertsonenganako eskuzabaltasun ekintza bat da birkokatzea. Pertsonak beraiek dira, azken batean, onuradun nagusienak arrazoi askorengatik. Batetik, bere lanpostua mantetzen dutelako, eta EEE bat ezartzen denean ez bezala,

ez dutelako etenik egiten lanaldian, eta ez direlako baliorik gabeko egunak pilatzen. Bestetik, lan egiten duten erakundea dena dela ere, soldata ez delako ukitzen. Pertsonek ordura arte izan duten bizi-maila mantendu dezakete, dituzten gastu eta betebehar ekonomikoei arazorik gabe aurre eginez, eta ez dituzte lagabezia egunak kontsumitzen, EEE bat aplikatzekotan gertatuko litzatekeen bezala.

Birkokatzeak ezusteko ugari ekarri ditzake. Beraientzako lan egiten duten pertsonak, uste baino ahalera handiagoa dutela ohartzen dira erakundeak, sail ezberdinetan lan egiteko prest dauden langileak dituztela, adibidez. Proba garrantzitsua da, esperientzia hori bizi duten pertsonei, aldarkortasuna eta sormena, zerbait berezkoa dela eta sarritan lo dagoela erakusten diena.

Pertsonentzat, dituzten baina ordura arte ezagutzen ez zituzten gaitasunez ohartarazteko baliagarria da esperientzia. Ezezaguna den horrekiko dituzten beldurrak galtzen ikasten dute; funtsik gabeko beldurrak izaten dira askotan, denbora luzean lan berdina egitetik sortutakoak. Izan ere, kasurik gehienetan, beti lan berdina egiteak, ditugun baina erabiltzen ez ditugun gaitasunak ahaztera eramaten gaitu.

Era berean, lankideak elkar hobeto ezagutzeko aukera dute. Urteetan elkarrekin lan egin eta gero, ohartzen dira, uste baino gauza gehiago partekatzeko gai direla euren artean. Nola ez, kontrako kasuak ere gerta litezke... baina zorionez, behin ner taldearen izaera nolakoa den ulertuta, gutxieneko kasuetan ematen da horrelakorik.

Birkokatutako pertsonen iritzia

Lehenengo pertsonan kontatutako istorioak dira. Baina guztiaren gainetik, irribarre artean, urduritasun geldoz, eta zenbaki eta taulen gainetik begiratzen duen norbaiten esku zaudela jakiteak ematen duen lasaitasunetik kontatutako istorioak direla nabarmendu behar da.

Bere esperientzia kontatzen lehenetarikoa Ugaitz izan da. Ugaitzek lan-ibilbide laburra du, baina laburra izanagatik ere leku ezberdinetan lan egiteko, eta lan munduaren gaineko ikuspegi ezberdinak ehuntzeko zortea izan du. Erakunde batean baino gehiagotan egin du lan, enplegatua izan da lan egin duen orduen %100ean, langabe aktibo bat izan da, bere lana EEE batekin partekatu behar izan du, eta gaur egun

birkokatu bat da. Esperientzia hauek guztiek lan mundua ikuspegi ezberdinetatik begiratzeko aukera eman diote. Anaiak enpresako langilea da Ugaitz, baina orain hilabete batzuetatik hona, Ekin-en garatzen du bere lanaldi osoa.

Jose Joaquin da bere esperientzia kontatzera animatu den beste langileetako bat. Ugaitzena ez bezalako profila da Jose Joaquinena. Familia bateko aita da bera, eta birkokatua izan zen unean Royde enpresan hogei urteko lan ibilbidea zuen. Berak ere lan egoera ezberdinak ezagutu ditu bere ibilbide profesionalean, baina ordutik denbora asko pasa da...

Krisiak euren enpresak astindu zituenean irten ziren biak bertatik. Hasieran, EEEa aplikatu zitzaien; baina aukera horrek, urteetako lanari esker langabezia kobratzeko metatu zituzten egunak kontsumitzen zizkien. Ugaitzi, zuen lan-ibilbide laburra zela eta, segituan amaituko zitzaizkion ordura arte pilatutako egunak. Horregatik, eta bere lan egoera zaildu egingo zela ikusita, enpresa bera izan zen beste lantoki batera lekuz aldatzeko proposamena luzatu ziona.

Ugaitzek dioenez, sumatzen zuen gainera zetorkiona, eta enpresak birkokatzearen aukera azaldu zuenean, bazekien bera izango zela eskaintza jasotzen lehenetarikoa. Zergatik? Hain lan-bizitza laburreko pertsona izanda, EEEarekin langabezian metatuta zituen egunak xahutzen ari zelako. Horregatik, bera, beste inor baino lehenago irtenbide azkar baten premian zegoela erabaki zuen enpresak.

Dioenez, hasieran mesfidantzaz onartu zuen eskaintza, egoerak berak hartara behartuta; ez enpresak noski, askatasun guztia izan baitzuen erabakia hartzerako orduan. Baina garai hartan egoerak okerrera egin zuen, eta ez zuen beste aukerarik ikusi. Horregatik eman zuen baiezkoa, eta ordutik bi aldiz izan da birkokatua.

Lan berrira egokitzea oso erraza izan zen Ugaitzentzat, errazegia agian. Hori izan da hain justu, birkokatzearen esperientziatik okerren baloratzen duena. Lantoki berrian hilabete batzuez lan egingo duten pertsonez ari gara, horregatik egokitzapena erraza suertatuko zaien lanpostuetara, edo aurretik egiten zutenarekin zerikusia duten eginbeharretara bideratzen dituzte. Era honetan, lanari ahalik eta azkarren heltzea ahalbideratu nahi da, lanpostu berrian baliogarri eta eroso sentitu daitezen. «Ikastaldia moteldu egiten da, gelditu ere bai batzuetan» dio Ugaitzek. Hori da bere ulertzeko modua, esperientzia bera bizi izan duten beste pertsona batzuenarekin zerikusirik ez duena,

baina guztiz arrazoizkoa dena bere gaztetasunari, sendotasunari, eta batez ere hasiera guztiek ematen duten ilusioari erreparatuta. Etapa horretan ezagutza dena suertatzen baita urria, eta edozein abiadura motela.

Jose Joaquinen kasua bestelakoa da, bera boluntario eskaini baitzen. Urte asko zeramatzan enpresa berarentzako lanean, gustora zegoen, eta zituen lan baldintzek eroso bizitzeko aukera ematen zioten; familia eta lantegia gertu zituen. Horregatik, erakundeak birkokatzearen proposamena luzatu zienean ez zuen bi aldiz pentsatu, eta boluntario aurkezten lehenetarikoa izan zen. Ez zuen bere burua enpresatik kanpora irudikatzen, baina une hartabizi zuen EEEaren aurrean alternatiba suposatzen zuen birkokatzeak. Gainera, enpresari zulotik ateratzen lagundu nahi zion, era horretan bere buruari, eta bere bizitza proiektuari ere laguntzen ziolako. Ordutik ia urtebete pasa da... baina irribarretsu kontatzen du bere istorioa. Gustuko duen esperientzia bat bizitzen ari da, eta errepikatzeko prest agertu da.

Jose Joaquinek Ugaitzen pertzepzioa ulertzen du ikaskuntzaren erritmoari dagokionean, baina berak beste modu batera ikusten du. Lehenik, adinaren eta esperientziaren ikuspuntuak, gogoak baretu eta bizitzeko abiadura moteldu egiten dituelako; bigarrenik, hogei urte eta gero lanez aldatzea bera, erronka bat delako, eta gehiagarririk suposatu ez arren, ezagutza handitzeko aukera eskaintzen duelako.

Joseba eta Egoitz birkokatuak izan ziren orain urte batzuk. Lan egiten zuten enpresa, Ekin, une txar bat igarotzen ari zen, eta birkokatzearen baliabidea irtenbide onena zela erabaki zuten. Biak, beste lantoki batera lekuz aldatzeko boluntario aurkeztu ziren. Eta orain, enpresak berriz zailatsunak izango balitu edo zikloa errepikatuko balitz, esperientzia errepikatzeko prest agertu dira; nahiz eta onartzen duten, etxera bueltarena albiste pozgarria izan zela, bertan egon eta lan egin nahi baitute.

Gaur egun, lan egiten duten erakundeak une zailak atzean utzi ditu eta orain, beste enpresa batzuetatik beraienera birkokatuta datozen pertsonekin lan egitea tokatzen zaie. Baldintza horretan dauden pertsonek bizi dutenaz jabetzen dira, beraiek ere lehenengo pertsonan bizi izan baitzuten esperientzia; horregatik, lankide berrien etorrera eta harrera ahalik eta beroena izan dadin saiatzen dira. «Ilusio handiz datoz» ziurtatzen dute. Hori da beraiek, garai batean lekuz aldatu zituztenean ere sentitu zutena. Esperientzia hura beraientzako aringarria izango zela bazekiten, eta baita ez zutela beren lanpostua denbora tarte

batean behintzat, arriskuan izango ere. Hala ere —irribarre ironiko bat ahoan- euren lankideek ere lasaitu ederra hartu zutela uste dute; batez ere birkokatuak beraiek izango zirela jakin zutenean eta haiekordura arteko lanpostua mantenduko zutela jakin zutenean.

Iñigok Lanik-entzat egiten du lan, baina orain bi aste enpresak beste aukera batzuk aztertzeko beharra ikusi zuen. Krisiak kalte asko eragin zituen, eta jada ez zegoen guztientzako lanik Iñigoren lan eremuan. Erakundeko koordinatzaileak egoeraren berri eman zien, eta zeuden aukerak azaldu zizkien: birkokatzea eta EEEa. Langileek beraiek egin zuten birkokatzearen aldeko apustua, nahiz eta jakitun izan, lekuz aldatu behar izango zuten enpresa, Lancor, urruti zegoela.

Iñigok astebete bakarrik darama bertan lanean, baina laguntzeko prest dauden lankide askorekin egin du topo; horregatik oso positiboki baloratzen du lantoki berrira helduera, eta bere egonaldia atsegina izango delakoan dago.

Javik Royden egiten du lan orain 13 urtetik hona, baina orain 10 hilabe Lancor enpresara lekuz aldatu zuten. Etengabeko irribarrea ahoan eta baikortasun eranskor baten jabe, 15 minutu eskaini dizkit bere istoriaren berri emateko. Elkarrizketa hasi aurretik, kontatzeko duen guztia positiboa dela jakinarazi dit. Bere esperientzia, kasu honetan, birkokatzea bera baino haratago doa. Javik ibilbide profesional luzea du bizkar gainean; erakunde askorentzat egin du lan, eta kontatu digunagatik, berea arantzaz betetako ibilbidea izan zen, Roydera iritsi zen arte. Behin han, ondo gogoan du **ner** sistema (Harremanetarako modu berriak, erderazko sigletan) bere erakundean sartu zen eguna. Javik ez du uste erakunde bat kudeatzeko **ner** sistema baino modu hoberik dagoenik, eta bere lan esperientzia oparoak bere iritzia bermatzen du. Horregatik, eta **ner**-a etorkizuna dela sinetsita, birkokatzea tresna negatiboa edo positiboa ote zen ere ez zuen planteatu, enpresa kudeatzeko modu berri baten gisa ulertu zuen, eta lehenengo pertsonan jarri zuen abian, ezer zalantzan jarri gabe, izan zitzakeen ondorietan erreparatu gabe... izan ere berak biziki sinesten du **Harremanetarako era berrien** sisteman, horrek suposatzen duen guztiarekin.

Egun, orain 10 hilabetetik hona Lancorren egiten du lan. Lancor, pertsonak kontutan hartzen dituen enpresa da, gauzak egiteko modu honen oinarri sendoetako bat, eta Javi bezelako pertsonek egiten duten ahalegina baloratzeko gai dena. Lantokiz aldatzeak, etxetik urrunago dagoen beste leku batera joan behar izateak, sortu ditzakeen

eragozpenak ezagututa, Lancor kudeatzeaz arduratzen den pertsonak bereziki zaindu ditu Javi eta bera bezala birkokatuak izan direnen lan ordutegiak, euren bizimodura ahalik eta modu egokienean moldatzeko—. «Beraiengatik egin genezakeen gutxienekoa da!» dio Unaiek, Lancorreko koordinatzaileak.

Eugenio Javiren lankidea zen/da Royden, eta gaur egun lankide dira baita Lancorren ere. Eugeniok bere enpresa utzi zuen, ner sistema sartu zen une berean; horregatik gauzak egiteko modu berri honen espiritua berea ez den enpresa batean ezagutu du, eta ondorioz ez du oso garbi, bere enpresara bueltatzen denean aurkituko duena zer den. Hala ere, Lancorren gauzak egiteko dagoen modua nolakoa den ikusita, buelta positiboa izango delakoan dago. Bera, Javi bezala, gustura dago birkokatzearekin, eta ematen duen erantzuna tinkoa da, «birkokatzearen alde baikorrena lana dudala da, niri ez zait langabezian egotea gustatzen». Agian, bere enpresara itzultzen denean, eta bera egon ez den denboran egin diren aldaketez jabetzen denean, harremanetarako estilo berriak eskaintzen dituen parte hartze aukerei probetxu handiago aterako die, eta modu aktiboagoan inplikatuko da enpresak, berari eta bere lankideei, eskaintzen dien aukera berrietan.

Ruben, Ekin enpresako gidaritza taldeko kide da. Une honetan birkokatu asko hartzen dituen erakundea da Ekin eta beraiei dagokie, neurri handi batean, beste zenbait pertsonen laguntzarekin koordinazio lanak egitea. Bere iritziz, pertsonak ia konturatu gabe egokitzen dira egoera berrira. Lantoki batean hasi berria den edozein pertsonari bezala, erakundearen funtzionamenduaren inguruan zenbait xehetasun ematen zaizkie hasieran; behin azalpenak emanda, bizitza guztia bertan lanean aritu izan balira bezala erantzuten diote lanari.

Lan talde berrian hain erraz egokitzearen arrazoia, enpresa guztiak erakundea kudeatzeko ikuspegi bera partekatzean datza: ner-a, hain zuzen. Harremanetarako modu berriak da, ner group taldea osatzen duten enpresa guztien motorra, eta bertan lan egiten duten pertsona guztiek lan mundua ikusteko modu bera izan dezaten ahalbideratzen duena. Horregatik, enpresa batetik bestera mugitzen diren langileei oso erreza egiten zaie lan egiteko moduak ulertzea; lantoki berrian, euren lantokian zituzten eta egunero bizi zituzten balio berak aurkitzen dituztelako.

Birkokatzea, tresna bezala oso positibotzat jotzen du, bai enpresentzat baita pertsonentzat ere, eta esperientziaren alderdi soziala nabarmendu nahi izan du, beste guztien gainetik. «Ikasketak amaitu eta berehala

erakunde baten kide bihurtzen dira langile asko, birkokatzeak beste lantoki batzuk, lan egiteko beste modu batzuk, pertsona eta leku ezberdinak... ezagutzeko aukera ematen die».

* * *

Birkokatzea orainaren edo iraganaren ikuspuntutik ulertzen dutenak, edo ikuspegi orokorragoa duten pertsonak dira, baina guztiak bat datoz gauza batean. Zein da birkokatzearen alde positiboena? «Dudarik gabe, bidean aurkitu ditugun pertsonak».

Ugaitzek, lekuz aldatu duten enpresan lan egiten duten pertsonak kultura aldetik, berarekiko oso ezberdinak izango zirela uste zuen; horri aurre egitea izan zen, denboraldi batean bertan lan egingo zuela jakin zuenean izan zuen beldurrik handiena. Fisikoki lantoki berria ez zegoen oso urruti, baina bere iritzian amildegi batek banatzen zituen baten eta bestearen arteko bizitza kultural eta pentsatzeko moduak. Birkokapenarekin mugak gerturatu ditu, eta bere mundua uste zuena baino handiagoa dela konturatu da, gozagarri gehiago dituena, eta bizitza partekatzeko pertsona interesgarri asko dituena. Orain, bere lankide ohiak baino gertuago sentitzen ditu kide berriak.

Jose Joaquinek ahaztua zuen nolakoa zen bizitza bere enpresatik kanpora, hogei urte baitzeramatzan bertan etenik gabe lanean. Esperientzia honek, oso beharrezkoa zuen haize freskoa ekarri dio, nahiz eta bere alde txarrak ere badituen. Lantoki berria etxetik urrun dago, eta horrek egunero familiarekin otorduak ez partekatzea suposatzen dio, horregatik, eta nahiz eta esperientzia pozik bizi duen, bere enpresara itzultzeko eguna irrikaz itxaroten du.

Josebak eta Egoitzek birkokatuta egon ziren garaian izan zituzten lankide batzuekin harremana mantentzen dute oraindik. Bai beraiei, baita beste lankide batzuei ere, esperientzia honek pertsona berriak ezagutu eta lagun berriak egiteko aukera eskaini die. Erakundearentzat barrutik eta kanpotik lan egitea egokitu zaie, eta duten ikuspegia erakundearen baitakoa da; horregatik ahalegin zehatz batzuk egiteko prest agertu dira, eta beharra izanez gero, lantokiz ere aldatuko lirateke berriro.

Iñigo oso gaztea da, baina bere ibilbide profesional gehiena Lanikentzak lanean eman du, horregatik birkokatzeak beste leku batzuk ezagutzeko

eman dion aukera nabarmendu du, horien artean Harremanetarako Modu Berriak sistema era aurreratuagoan kudeatzen duen enpresa bat ezagutzeko aukera izan du. Iñigok ez zuen enpresak kudeatzeko modu honen gainean zalantzarik, baina, hasiera hartan K2K bere enpresara iritsi berria zen, eta irribarre artean dio, aldaketa guztietan ohikoa den kaosa nagusi zela hasierako egun haietan. Lancorrera lekuz aldatzean konturatu da, ner-a behin ulertuta eta guztiz ezarrita dagoela, nolakoa izango den bere enpresaren etorkizuna. Horrek, gauzak egiteko modu berri honekiko ikuspegi sendoagoa eta orokorragoa izatea ahalbideratu dio.

Royden egoera aldatzen denean, Javik bertara itzuli ahal izango du, baina ez du horretan etengabe pentsatzen, birkokatua izan den erakundean bere enpresan bezain integratua sentitzen baita, eta lankide batzuekin zuen harremana soilik botatzen du faltan, hainbeste urtetan elkarrekin lan egin ondoren lagunak kontsideratzen dituenena, hain zuzen. Baina etxera itzultzeko unea iritsi bitartean, dagoen lekuan edo taldekoa den beste nonbaiten lan egiteko prest dago.

Eugenio hitz gutxiko gizona da, baina birkokatzeak lan erritmoa mantetzeko eman dion aukera gertatu zaion gauzarik onena dela uste du. Izan ere, lana eteten denean, buruak buelta asko ematen dituela dio, eta borrokatu beharreko egoera askoren aurrean jartzen gaitu. Lanera doa, erlaxatu egiten da, lan egiten du, bere soldata mantetzen du... horrela, bere etorkizun hurbilari buruzko galdera deserosoak egitea saihesten du, eta epeak luzatzen ditu.

Guztiek beren enpresara bueltatzea dute, edo zuten helburu, beraientzako hura baita euren etxea, euren habia; denbora tarte hau esperientzia positibotzat hartzen dute, behin behineko esperientzia gisa ulertuta. Baina guztiaren gainetik, esperientzia honek eman dien aberastasuna eta kultur-trukea nabarmentzen dute, *ner*-a beste egoera batzuetan ezagutzeko, eta batez ere pertsona guztiek duten indarraz jabetzeko izan duten aukera.

Birkokapenak ner group-en

	2009	2010	2011
Pertsonak ematen dituzten erakundeak	1	4	7
Pertsonak jasotzen dituzten erakundeak		3	5
Pertsona desberdinen kopuru osoa	29	26	34
Birkokatutako pertsonen portzentaia birkokatuak ematen dituzten erakundeen pertsona guztiekiko	%29	%10	%11
Pertsona/urte baliokidea	12	10	17

IV. Kapitulua

KORAPILOAK DESEGITEN

Oinarrizko lau arrazoi daude erakundeak K2Krengana beraien ohiko kudeaketa sistemaren ordezkoaren bila jotzeko.

Lehena eta guztietan garrantzitsuena neurri batean **ner (Harreman Estilo Berria)** ezagutzen dutela da, berarengan uste osoa dute eta uste dute kudeaketa era berri hori dela egitasmoaren jarraipena bermatuko duena.

Bigarren arrazoia pertsonen arteko norgehiagokengatik sortutako korapiloak —batzuetan, urte askotan zehar— askatzeko era bat bilatzen dabiltzala, aldi berean, beraien arteko ezberdintasunean du sorburua kudeaketa piramidaleko sistema baten ondorioz, gaur arte enpresa gehienetan inposaturik. Batzuetan, norgehiagoka honek lankideen harremanen hausturan bukatu du, aurrez-aurre jarritako talde bi sortuz, beraz, erakundearen funtzionamendu ona eta toki eta jarduera partekatzen dutenen egunerokotasuna zaildu du.

Hirugarren arrazoia erakundeak, dituen arazo ekonomikoengatik, krisiarekin lotuta —gaur egun bizi duguna bezala— edo merkatuaren norabide aldaketa bate medio —edozein momentutan gerta daitekeena—, beste merkatu batzuk irekiko dizkion ordezko kudeaketa baten bila dabil, jarduera alor berriak edo bezeroa ulertzeko beste era bat norabide zuzenean joateko asmoz eta momentu bakoitzeko eskaeretara egokitzeko.

Ner-arekin (ner group) dabiltzan erakundeen arteko sinergiak, adibidez, beste herrialde batzuetan K2K-k bultzatutako erakunde batzuen elkartasun eta bizipenak, erakunde batzuk hurbiltzera bultzatzen dituen laugarren arrazoia da, baita, **Harreman Estilo Berrira**.

Goikok ia baldintza guzti hauek betetzen zituen, horrela, ia arrazoi guzti hauengatik jo zuen K2K-rengana, naiz eta bigarrena izan aldaketarako motibazio nagusia. Xabier Berasategik, erakundearen jabetzaren kidea eta Grupo TTT-ren zuzendari orokorra, izaera berritzailea dauka harantzago joatera bultzatzen duena, etorkizunaren norabidea ezagutu

nahi izatera, eta horrek toki egokian eta momentu zehatzean egon zedin bideratu zuen. Innobasque-ren (Berrikuntzarako Euskal Agentzia) bilera batean izan zen, enpresa parte hartzaile eta dinamikoak ezagutzea bilatzen ari zela, Koldo Saratxaga ezagutu zuen. Bertan izan zuen K2K-k bultzatzen duen erakundeen kudeaketa desberdinaren aditzea eta agian berak behar eta bere egitasmoarentzat bilatzen ari zena izan zitekeela, Goiko. TTT Goiko, S.A., Grupo TTT-ren partaide, indukziozko tenplaketan jarduten den erakunde bat da. 2.200 m^2-ko azalera du eta 19 sorgailu, eta bertan 40 pertsonek lan egiten dute. Bere sektorean eredu da Estatu mailan, ez bakarrik bere tamainagatik baita gordetzen duen ezagutzagatik ere.

Garai hura Goikon oso zaila zen harreman pertsonalei dagokionez, harreman hauek oso hondatuak zeuden 2008an izandako hilabete eta erdiko greba baten ondoren. Bi urte eta gero momentu horretan gertatzen ari zena azaltzerakoan erabiltzen duten lengoaiak ere horrela adierazten du: «goikoak eta behekoak», «langileak eta besteak», «gu edo horiek»…

(Batzuk eta besteek errepikatzen zituzten hitz hauek entzuten nituen bitartean, Joaquin Sabinaren abesti bat gogoratu nuen, amodioaz hitz egiten, maitasun ezaz hobeto esanda, honela dio «… eta gero eta gehiago zu eta gero eta gehiago ni, gure aztarnarik gabe…».)

K2K-k diosku, beraien lanbide esperientzian zehar era guztietako egoerei aurre egin dion arren, dudarik ez du hau izan dela harreman pertsonalei dagokienez denbora guzti honetan aurkitu duen arazo larriena. «Ez dakit elkar jotzera heldu ziren, baina egin ez bazuten, egoera horretara heltzeko ez zuten askorik falta».

Hain zen handia pertsonen artean izatera heldu zen berezitasuna, gaur egun, egoera hobea denean, ia denek ezagutzen dutela beheko solairua eta goiko solairua elkartzen dituen mailen kopuru zehatza, 23. Desnibelak saihesteko baliabide fisiko bat baino gehiago izatera heldu zen eskailera puska bat, arazoen gune eta haien ikur bihurtzera heldu baitzen.

Pieza honek, arrazoizko eta soilik fisikoa den zergati batengatik eraikia, denbora pasatu ala pertsonak banandu zituen. Garaiera batean edo bestean lan egiteak, kasualitate soilaren ondorio bezala, jatorrizko banaketa bat ezartzen zuen eta aldez aurretik solairu batean lan egiten zuen pertsona beste solairuan lan egiten zuen pertsonarekiko jarrera edo iritzi ezberdinean jartzen zituen.

K2K-k jabetzarekin lehen elkarrizketak garatzen zituen aldi berean, 2009ko urriaren hasieran, Grupo TTTren barneko berrikuntza eta egitasmo berriak bultzatzeko beharra sortu zen. Goikoko gerentea esparru honetan esperientzi gehien zuen pertsona zenez, Taldearen zerbitzu nagusietan sartzea erabaki zen eta hitzartu zen, egitasmo honekin aurrera jarraitzea erabakitzen bazen, K2K arduratuko zela Goikoren koordinazioa bere gain hartzeaz, bai kudeaketan eta baita **ner**-en ezarpenean ere.

> —Jabetzarekin harremanak hasi genituen garaian, jarduera %45 gutxitu zen, orduan pertsonen %30 soberan zeudela ekarri zuen. Egoera honen aurrean, gure estiloaren ezarpena proposatu genien, honek, beste gauza batzuen artean, gardentasuna, taldeko lana, malgutasuna, konfiantza, askatasun eta konpromisoa… zekartzan, ala nola irabazien %30aren banaketa eta pertsona guztien lanpostua mantentzea —dio K2K-k.

Behin jabetzaren aldetik antolamendu hau onartu eta gero, Goikoko pertsona guztiak asanblada batera deituak izan ziren, %90arekin proposamena onartu zutelarik. Beraz, K2Krekin eta **ner**-arekin hasi ziren. 2010eko urtarrilak 1 zen.

* * *

Gauzak gaizki doazenean, era askotako irtenbideak hartu daitezke: hartzekodunen konkurtsoa, kaleratzeak… K2K ezagutu baino lehen, ia inork ez zuen pentsatzen beste aukera batzuk badaudela: pertsonak eta beraien egoerak kontuan hartzen dituena. Honekin lotuta, bitxia iruditu zait Joseanekin izandako elkarrizketa, bere hasiera profesionala erakundearenarekin bat datorren pertsona eta denboran K2K-ren kudeaketa era Koldo Saratxagaren buruan zegoen ideia ezkutu bat besterik ez zen garaian kokatzen dena. Josean, orain zerbitzu teknologiko taldearen (SERTEC) koordinatzailea, erakundea bere bizitzaren zati bat lez du, eta aipatutako egoera, aldi berean lan arazo pertsonalekin, oso tristea zen. Onartzen du ez zekiela ongi zein erabaki hartu behar zituen, eta ala ere —hau dela eta aipatzen dut gure elkarrizketa—, bere gogoeta bide onetik zioan, zeren noizbait arazoaz Xabier Berasategirekin hitz egin zuenean, bere gogoetak aipatu zizkion: «Nik uste dut behar duguna zera dela… psikologo bat!», zioen Joseanek.

Joseanek barneratuta eta erabat ulertuta zuen arazoa eta noski, ezin hobeki zioan irtenbideruntz. Erakundeak arazoak zituen, une horretan, jarduera, eraginkortasun, merkatu… arazoak ere, baina zergatia ez zegoen hor, askoz atzerago baizik, oinarrian, guztiaren funtsean, egitasmoa osatzen zuten pertsonetan, batzuen eta besteen arteko ezberdintasunetan, 23 eskailera madarikatu haietan… Ez zen hain zuzen psikologo bat behar zutena, bai ordea pertsonekin loturiko irtenbide bat. Gaur egun K2K-k bultzatzen duen aukera honen ezjakintasunaren aurrean, arrazoizkoa da pentsatzea psikologo bat zela Josean ikusteko gai zen arazo horren hurbileneko irtenbidea.

Ez da gertaera isolatu bat, asko dira arazo berdintsuak dituzten elkarteak, baina gutxi dira irtenbidea sentimendu eta zirraren bidetik datorrela ondorioztatzen dutenak. Aukeren bila, produktibitatearekin, jarduerarekin, kaleratzeekin,… zerikusia duten irtenbideak hartzen bukatzen dute, agian berehala onuragarriak direnak, baina denborarekin agortuko direnak eta gerora arazoaren aztarnak berriz ere ikusgai egingo dituztenak eta seguru asko itxura eta usain tzarragoa izango dute.

Jabetzan Xabier Berasategi bezalako pertsona bat izatea, berrikuntzarekin, aldaketarekin, etorkizunarekin… oso arduratuta, zortea izan zen erakundearentzako, zeren ohiko sistema, pertsonetan oinarritutako sistema batengatik aldatzeko prest izan behar duen lehena, lehen pausua eman behar duena, jabetza da. Hau, naiz eta gutxika-gutxika joera zuzentzen doan, oraindik ulertzeko saila da erakundearen egitura eta bere funtzionamenduari buruzko erabakiak eta bertan lan egiten duten pertsonak esparru pribatutzat jotzen duten enpresari batzuentzat.

Kasu honetan ez zen ala izan, eta behin alderdi guztiekin ados, K2K Goikora iritzi zen «epaile» giza jarduteko —Xabier Berasategiren hitzetan— eta sistemaren eraldakuntza aurrera eramateko, gainera bertan bizikide zirenak baretzea eskatzen zuena, askoz zailagoa kasu honetan momenturarte aurkitutako besteekin alderatuta. Arazoak konpontzeko alferrikako saiakera batzuk aurrera eramanak ziren, aipatutako hilabete eta erdiko greba barne… Egoera gehiago korapilatu zuten huts egindako saiakerak, pertsonak aurrez aurre jarriz eta aztarna izugarriak utzi dituzten zauriak irekiz, zuzendaritzarenganako eta lankideen arteko konfiantzari dagokionez, estilo berriak osatzen saiatzen hari dena.

> —Hasieran pertsona guztiek gogo onez hartu zuten —dio Xabierrek—. Koldo Saratxaga ezaguna zen inguru haietan

> hurbileko erakunderen batean lanean izan zelako, pertsonak Goikon burutu behar zuen prozesuaren gainean ikertzen hasi ziren eta nolabaiteko itxaropenak sortu ziren.

Beldurra zuena ere bazen, mundu guztia ez da baikor azaltzen aldaketen aurrean eta, kasu honetan, horren ezezaguna zitzaien horri aurre egiteak nolabaiteko bertigoa sortarazten zien. Onartzen dute ala ere, beste edozein aukera askoz okerragoa izan zitekeela, horrela, guztiarekin, **ner**-aren bidetik ibiltzen hastea erabaki zuten.

* * *

K2K-k egin zuen lehenengo gauza Goikoko pertsona guztiekin elkarrizketatzea izan zen, erakundearen indar gunea eta hobekuntzarako aukerak ezagutzeko. Batzar horietan ateratako ondorioetatik aurrera Harreman Estilo Berria osatzen duten oinarriak gauzatzen laguntzen zuen funtzionamendu antolatzailea proposatu zuten. Espero zuten bezala, honek pertsona batzuentzat ordura arte betetzen zituzten eginkizun eta erantzukizunetan aldaketa handiak ekarri zituen.

Hau da Jose Luisen kasua nor, K2K heldu arte, kalitateko zuzendaria zena eta, egun batetik bestera, bezeroen asetze taldearen (ESC) koordinatzaile bilakatu zen. Honek burokrazia kutxu handia zuen eta erakundearen barnerantz ardaztuta zegoen lan bat uztea ekarri zion, guztiz ezberdina zen beste bat egiteko, non bidaiak eta bezeroekiko harremanak nagusi ziren.

Eta hau nola eramaten da?

> —Imajinatu!… —dio Jose Luisek— garai izugarria nire bizitzan, oso gogorra eta eramateko oso zaila hasiera batean, aldaketa askorekin eta batzuk bereziki nire gogokoak ez zirenak. ESC-aren partaide izatea niretzako guztiz berria zen, naiz eta benetan kalitateko zuzendari izatea ez zen ere munduan gustukoen nuena. Alderdi pertsonalean ahal ditudan gauza positibo guztiak ateratzeko nire bizitzako beste etapa bat bezala hartu dut, baita arlo profesionalean ere, non egunero lan gehiago, bezero gehiago, fakturazio gehiago… lortzeko borroka egiten dudan, guztion mesederako. Argi dudana da, dena dela ere, ez nukeela sekula aldatuko **ner**-a Goikora heldu baino lehen bizi nuen

egoerarengatik. Hasieran uste izan nuen aldaketa honekin bizi behar nuena benetan izan dena baino gogorragoa izango zela.

Bere lankideek asko estimatzen dute bai Jose Luisek eta bai beste pertsona batzuek egin duten ahalegina, hauei berdin, beraien lan egiteko ohiturak nabarmen aldatzeko ahalegina egitea dagokie.

—Lanpostu zehatza zuten pertsonak ziren. Lan asko egiten zuten dudarik gabe, baina lehen ordutegi itxiago bat zuten, egun askotan etxean jan zezaketen… eta orain batzuetan hiru egun egoten dira hiritik kanpo, beraien semeak ikusi gabe, beraien familiak… Benetan izugarrizko ahalegina egin dute… ez dut uste aldaketa eramatea erraza izan denik… —dio Migelek, teknologi zerbitzu taldearen (SERTEC) kide.

Migelen hitzak adorea ematen digute denoi, zeren korapiloak desegin diren adierazgarri txiki bat suposatzen baitute, gaur pertsonek elkarri begiratzen diotela eta lankideen ahalegina baloratzen dutela. Urrun daude pertsonek bakarka «bere borroka» egiten zuten egunak denen egitasmo bezala disimulaturik. Argi dago zerbait aldatu dela… eta hitz egin dugun pertsona askoren iritzia ikusirik, hain zuzen zeharkakoak, Jose Luis bezalako pertsonak, asko jarri dute beraien aldetik aldaketaren bidean. «Denetarako prest zeuden, esaten genien guztirako, apartekoak dira», dio K2K-k.

* * *

Egia da, tamaina honetako bilakaera aurrera eramateko, alderdi guztiak prest izan behar direla zenbait ahalegin egiteko eta pazientzi apur bat gehitzeko. Iragan den denbora, bi urte eskas, Goikon Harreman Estilo Berri hau ezarri denetik, portzentaje txikia da erakundearen ibilbidea kontuan badugu, baina gizakiok izatez pazientzia gutxikoak gara, eta hain zuzen pazientzi falta da pertsona batzuei Goikon gertatu diren eraldaketa handi eta onuragarriak ikusten usten ez dietenak, une honetan asko direnak…

Juankar, bezeroari bideratutako talde (ELC) baten buru, diosku bere egunerokotasuna aldatu egin dela. Lehenengo, «talde gorriaren» buru bihurtu delako —ekoizpenean lan egiten duten pertsonek bezeroari bideratutako hiru taldetan banatzen dira, lehen letraz adierazten zirenak

eta orain kolorez, edozein lehentasun ezaugarri begien bistatik kentzeko erabakiaren arabera—. Onartzen du, bere inguruan, jendeak gehiago parte hartzen duela eta oro har partaideagoak dira eta bitxia iruditzen zaio baikorraz gain: «Ezer ez da jendearen aldez aurretiko jarrera bezain beste aldatu», dio Juankarrek. Pertsonen artean zegoen ezberdintasunaz ari da, baina urruntasunetik gauzak ikusteak ematen duen lasaitasunarekin egiten du; orain hura pasadizozko gertaera da…

> —Talde buru izatearen lanpostuak erdian jarri nau, behean egiten dut lan, baina gora nakarten erantzukizunak ere baditut… goikoen eta behekoen erdian nago —barre egiten du.

Bere kasuan, Harreman Estilo Berria Goikon jarrita dagoenetik, antolaketaren inguruan hartzen diren erabakietan parte hartzeko aukera du, zeren talde bakoitzeko buruek gidatze taldean parte hartzen baitute. Goikon bertan parte hartzen duten %50 zuzeneko langileak diren egoera ematen da, eta hori atsegin du.

> —Orain erakundearentzako garrantzitsuak diren erabakiak asanbladan hartzen dira, bertara beti jabetza joaten delarik. Jabetzaren ardura diren erabakiei dagokionez ere, inbertsio garrantzitsuetan adibidez, hemen lan egiten dugun pertsona guztiek daukagu balioztatzeko eta gure iritzia emateko aukera. Eta noski, parte hartzen dudan taldean ere, parte hartzen dugun pertsona guztiak iritzia eman eta erabakitzen dugu —dio Juankarrek.

Parte hartzen duen taldearen buru izateak lan eta erantzukizun gehiago eragiten dizkio, baina inork ez zuen behartu horretara:

> —Barnetik ikusi nahi nuen, **ner**-en funtzionamendua zuzenean ikusi nahi nuen, horretarako aukera dudanean partaide izatea gustatzen zait eta ez nuen aukera pasatzen utzi nahi. Nagoen talde buru postu hau orain txandakakoa da, baina momentuz inork ez du eskatu aldaketa… Agian ongi egiten ari naiz —dio txantxetan.

Sonia, ELC beltzaren burua, lau urte daramatza erakunde honetan eta ezarritako sistema ona dela uste du, naiz eta oraindik lan asko egiteko dagoen:

> —Gure egunerokoan, oraindik iraganeko tentsio eta ika-mika batzuk agertzen dira, naiz eta egia izan sistemak funtzionatzen duela, eta gauzak asko aldatu direla, baina oraindik bide luzea

daukagu ibiltzeko —dio. Ala ere, Soniak baikorren baloratzen duen atala kaleratzerik ez izana da-. Denok gaude, inor ez da joan kalera.

Ner estiloan ez dago kaleratzerik**,** hau da sistema oinarritzen duten konpromisoetariko bat eta beti errespetatzen da, naiz eta lortzeko ahalegin asko egin behar izan, baina solidaritate eta lankidetza oinarriak beste guztiaren gainetik daude. Honek pertsonak ilusio eta konfiantzaz lan egin arazten ditu, beldur eta etsipenez izan beharrean, badakitelako beraien lanpostuak eta beraien lankideenak ziurtaturik daudela.

Xabier Berasategirentzat, erakundean izan den aldaketarik handiena «pertsonak orain eroak nondik datozen badakitela» da:

—Orain arte, bazirudien hartzen zen eta jabetzarentzat ona zen edozein erabaki derrigorrez tzarra izan behar zuela langileentzat, eta berdin alderantziz. Aldaketarekin, norabide berdinean begiratzen ikasi dugu eta guztioi gauza berdinak komeni zaizkigula, eta horrela puntu berdinera heldu. Orain kontzienteagoak gara gurekin dauden pertsonen balioez eta beraiek etsaiak bagina bezala begiratzeari utzi diote —dio Xabierrek.

Bera gabe **ner**-ek funtzionatuko ez lukeen ezaugarrietariko bat hori da hain zuzen, gardentasuna: erakundeko pertsona guztiek ezagutu behar dute kontuen egoera, etekinak, galerak, diruzaintza, gaur egun horren garrantzitsuak… Hau da edozein erakunderen jabetzari beldur gehien ematen dion gauzetariko bat, eta Xabier harrituta gelditu da zein onuragarria suertatu den, guztientzat, pertsona guztiak emaitzen kontuen egunerokoa ezagutzea, eta hori azpimarratu du.

—Orain badakite nondik datozen euroak!, erakundea zailtasunak jasaten ari dela ulertzen dute eta ez garela gu egoera irreal bat saltzen genbiltzana gure onurarako, baizik eta egunero gertatzen dena ikusten dute paperean eta horren arabera jokatzen dute. Galeren zati bat beraien soldaten bidez beraien gain hartzea onartu dute baita ere.

2009 eta 2010 urteetan zehar gertatutako fakturazioaren garrantzizko jaitsieraren ondorioz, eta beti inor ez kaleratzeko helburuarekin, 2010eko otsailean izandako asanblada batean aho batez erabaki zen pertsona guztiek bere gain hartuko zutela galeren %10. Egoera honek 2010 amaieran soldaten %5eko jaitsiera suposatu zuen, baina, ordainetan, pertsona guztiek beraien lanpostua mantendu zuten.

Orain arte, erregimen piramidal bat duen edozein erakundetan lan egiten duten pertsonen gehiengoak ez du ezagutzen antolamenduaren funtzionamendua eta jarduera adierazten dituzten datuak. Horregatik pertsonek ezin dituzte momentu jakin batean erakundeak izan ditzakeen zailtasunak nabaritu. Kasu horretan, gogo tzarrez onartzen dute erakundeak hartutako erabakia, jabetzari eta bere buruari min egin diezaioketen ezaldiak esatera hel daitezke ere. Ala ere, egitasmo baten parte zarela sentitzeak gauzak guztiz aldatzen ditu, gure ikuspuntua guztiz ezberdina da… Eta horrek asko laguntzen dio jabetzari, zeren partaide diren pertsonak edukitzea orain arte beraien barnean lo zeuden irtenbideak edo gutxienez hobetzeko edo aldatzeko proposamenak atera daitezen ondorioztatzen du, kasurik onenean, norbaitek horietaz galdetzeko itxaroten, edo itxaroten itzaltzen zirenak argia ikustera heldu gabe.

Gardentasunari segurtasuna gehitzen diogu eta jabetzaren aldetik kaleratzerik izango ez denaren berme garbia. Horrek pertsonak lasaitzen ditu, ala jakinarazi digute eta denak bat datoz puntu honetan. «Kanpoan botatzen ari denarekin, lana daukagula jakiteak ez dauka preziorik». Goiko, beste erakunde batzuk bezala, egoera zaila igarotzen ari da momentu honetan bizi dugun krisi orokorraren ondorioz, baina badaki krisitik ateratzeko pertsona guztiak elkartuta behar dituela, helburu berdin bategatik beraien ahaleginak batzen dituzten pertsonak; beraiek dira zalantza gabe Goikoren oinarrizko zutabea.

Harreman pertsonalak ere asko aldatu dira. Goikoen eta behekoen ezberdintasun hori ez dago, **ner**-aren bidez eginiko hilabete gutxi batzuetako ibilbidea baino ez zen beharrezkoak izan, desagertu zela konturatzeko. Lehen arrazoia goikoak jadanik ez daude beti goian, Jose Luis adibidez, batzuetan goian da eta besteetan eraikinean ere ez dago, bezeroren bati bisita egitera joan baita. Jose Luisek diosku ezberdintasun hori jadanik ez dela sumatzen, eta gaur egun pertsonak pertsona direla, datozen tokitik datozela eta edozein lanetan dabiltzala ere. Zuzenak, zeharkakoak, goikoak edo behekoak; pertsonak azken finean, guztion egitasmo bategatik eta batentzat lan eginez.

Behekoak jadanik goikoen beharra bezain beste daukate beraien buruen beharra, zeren horretan datza **ner**-a, besteengan ezarritako konfiantzan, baina gehienbat norbere buruan.

Beste pertsona batzuk tokiz aldatu dira, Migel adibidez, lehen behean eta orain goian dagoena, lehen pentsaezina zena eta orain naturaltasun osoz gertatu dena. Horren natural zein porrot egin duen maila

ezberdintasun horren ondorio izan diren txantxak egiteko aukera eman du.

Joseanen uztetan berarekin lan egiten duten pertsona guztiek izugarrizko ahalegina egin dute egoera berri honetara moldatzeko, naiz eta leku batzuetan sinesgaiztasun aztarnak ikusi, berak zein den dakien motibazio ez bategatik dela uste du. Denek erabaki dute momentu horretan erakundeak pairatzen dituen galeren zati bat beraien soldatekin hartzea, eta honek asko dio **ner**-aren barneratze mailaz; ala ere, orain nagusi den Harreman Estilo Berriaren arabera, erakundeak irabaziak dituenean, hauek ere denen artean banatuko dira, eta hori da Joseanek bere indar guztiekin nahi duena…

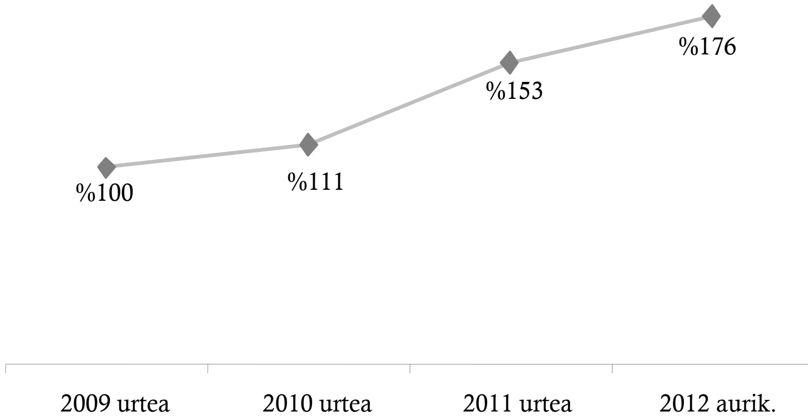
> —Irabaziak ditugun egunean eta denen artean diru apur bat banatu genezakeenean, egun horretan dena aldatuko da. Erakundearen behin betiko eraldaketa ikusteko falta zaigun bakarra da eta sinesgogorrak Harreman Estilo Berriari amore emateko. Tamalgarria krisia eraldaketari batu izana; horrela ez balitz, ziur aski prozesua askoz aurreratuagoa legoke.

Goikon gauzak aldatzen ari diren adibiderik esanguratsuena aurtengo abenduan antolatu den janaria da. Denbora zen pertsona guztiei irekitako janari bat antolatzen ez zela, bai zuzenak eta baita zeharkakoak. %50 izan zen bertan eta hori janariaren zenbatekoa mahaikide bakoitzak ordaindu behar zuela.

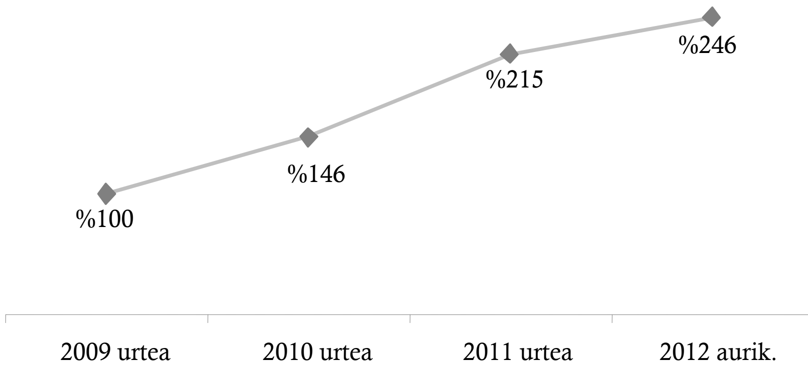
Ner ezartzearen prozesuaren momentu honetan, K2K Goikora heldu zenetik bi urte eta gero, erakundea burujabetzaren prozesuan dago, bere bidea bakarrik jarraitu behar du. Orain arte K2K-k egiten zuen koordinazio lanak jadanik beste izen bat du: Jose Luis. Bere izendapena espresuki horretarako deitutako asanblada batean berretsi da, non pertsonen gehiengoak beraien babesa azaldu zioten Goikoren Koordinatzaile berriari.

Ez dago dudarik Goikon elkarbizitza eta erabakiak hartzea nola aldatu diren partekatu ditugula, egitasmoaren kideen ereiten nola hasi den! Ziur interesgarria dela uztak nola jokatu duen ezagutzea:

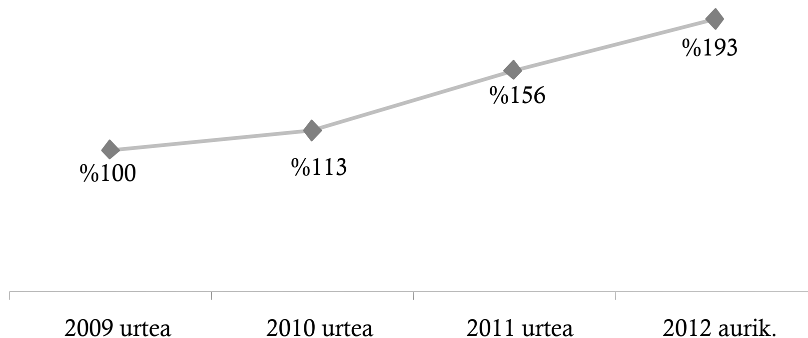
Fakturazioaren Bilakaera



Marjina Gordinaren Bilakaera (%MG)



Emaitzaren Bilakaera



	2010	2011	2012 (aurik.)
Salmentetan Bezero Berriak	61	85	66
Ikustatutako Bezero Berriak	109	132	210
Bezeroak ikustatzen dituzten Pertsonen kopurua	7	10	12
Partekatutako bizipenak (harremanetan erabilitako denboraren %)	%3	%3	%3

Honek dira kuantitatiboa neurtzen duten parametroak, ukigaia. Espero dugu irakurleak textuan parametro kualitatiboak nabaritu izana, ukiezinak.

V. Kapitulua

PERTSONAK ASKEAK AL DIRA ERAKUNDEETAN?

Neki Norte, S.L 1975. urtean sortu zen, Nekiren produktuak banatzeko. Neki enpresa suitzarrak nekazaritzarako makinak egiten zituen espainiar merkatuarentzat. Denborak aurrera egin ahala, enpresak zenbait akordio sinatuko ditu lantoki suitzarrarekin, eta hainbat baimen eskuratuko ditu bere produktu propioak ekoiztu eta garatzeko. 90. hamarkadan, enpresa dibertsifikatzeko erabakia hartzen da eraikuntzaren sektorean sartuz. Zaragozan lantegi berri bat eraikiko da Nekicon markarekin, sektore berriarentzat makinak egingo dituena.

2000. hamarkadaren hasieran, Neki Nortek dituen finantza-baliabide guztiak eraikuntzaren sektoreko makinak garatzera bideratuko ditu, eta nekazaritza sektorerako makinak egiteari utziko diote.

Merkatu espainiarreko eskaera hain da handia, enpresaren aktibitate guztia Espainiara mugatzen dela, beste merkatu batzuk kontutan hartu gabe.

Aukera honen ondorioz, enpresa bete-betean joko du 2008an hasiko den krisiak. Krisiak gehien zigortuko duen sektorea eraikuntzarena izango da, eta sektore horretara bideratu ditu Neki Nortek baliabide guztiak, hain zuzen, azken urteetan. 2009 amaieran 200 pertsona zeuden lanean enpresan, 2007 amaierarako 85 soilik geratzen zirelarik lanean, eta beste 20 pertsona aurretik erretiratuta, errelebokako kontratuekin.

2009 amaieran Neki Norteko Kontseilari Delegatua (CD aurrerantzean, gaztelaniazko laburduran) K2K Emocionandora (K2K hemendik aurrera) deitu zuen, enpresa barruan aldaketa baten beharra zutela esanez, eta orduan zuzendaritzan zeuden pertsonek, etorkizunerako hain beharrezkoa zen aldaketa nekez eragingo zutela azpimarratuz. Ner sistema (harremanetarako estilo berriak, gaztelerazko laburduran) ondo ezagutzen zuen, izan ere, Neki Norterekin zerikusirik izan ez baina berekin lan egiten zuten hainbat pertsonek gertutik ezagutzen baitzuten K2K hainbat erakundeekin egiten ari zen lana.

Ekonomia eta finantza dokumentuak erakutsi nahi dizkigu, baina momentuz, guk ez ditugu behar. Haatik, interesgarria da oso, ezarrita dagoen aginte-egiturari buruz bi gerenterekin mantendu dugun elkarrizketa. Bata komertziala da, eta bestea gainerako betebeharretan ardurak dituena; biak ere 60 urtetik gertukoak, eta urte askotan enpresarentzat lanean jardundakoak. Hemen zaila egiten zaigu ohartaraztea, seguruenik kudeatzaile bikainak izan direla iraganean, bertako merkatu batentzako eta produktu ezagun batekin lanean aritu diren bitartean. Baina, bi urtetan Espainia erabat astindu duen krisialdian aukera berriak bilatzeko gai izan ez badira, ez da posible, gure gomendioak soilik jarraituz egoerari buelta emango diotela sinistea; izan ere lan-antolaketan emango zen aldaketa orain arteko ereduaren oso ezberdina izango baitzen. Aste batzuetan gaiari buelta batzuk eman eta gero, aurrera jarraitzea erabakitzen da, eta etorkizuneko Neki Norteren proiektua K2K-ko ordezkari batek koordinatuko du.

Neki Norteren historian sindikatuek izan duten eragina ere hizketagai izan da, aktiboan dauden, nahiz ez daudenentzako erdietsi dituzten zenbait lorpen ere gogoratu dira. Honen gainean gure erantzuna betikoa da: ner-a (harremanetarako estilo berriak sistema) jabeek onartu beharko dute, baita batzar bitartez langileen gehiengoak ere askatasunez ezagutzen duen iragan baten aldeko edo ner-a oinarri duen etorkizun partekatu baten aldeko hautua, orain CDa egiten ari den bezala. Hirugarren sail garrantzitsua zuzendaritzarena da (ezer berririk ez, jabegoa, zuzendaritza eta langileak; mende bat baino gehiagoko historia duen aginte-eredua da, betiko joko-arau, liskar eta frustazio berdinekin) zeinari, gauzen forma eta sakonera aldatzeak duen garrantziaz ohartaraztea komeni zaigun. Hortaz, harreman errondak hasten dira ohiko hiru aginte agenteekin.

* * *

Egin genuen lehenengo topaketa, jabe-bazkide guztiekin bilera bat izan zen, sei bat pertsona. Guztiek adi eta interes handiarekin entzuten dituzte gure oinarrizko ideiak, hasiera batean sinesgaiztasuna sortzen dute euren artean. Baina dituzten beharrak, adimenak, sen onak eta CDri dioten sinesgarritasunak bultzatuta, proiektua bideragarri egiteko duten gogoa azaltzen digute, eta euren babesa eskaini aurrera begira. Aurrerantzean, denboran luzatuko diren topaketetan pertsona hauekin

izango ditugun bilerak guztiz profesionalak eta atseginak izango dira eta etorkizun-sen garbi bat zehaztuta.

Hurrengo batzarra zuzendaritza-taldearekin izan zen, gerenterik gabe. Hasiera batean behi bat trenari begura dagoenean bezala gelditu ziren guztiak: oso interes gutxirekin eta nahikoa eszeptiko. Jarrera hau asteetan luzatu zen, bere gerentziarekin gertatzen zenaren berri eman zitzaien arte. Izan ere, jakina da nahiago izaten dela ezagutzen denarekin gelditu, datorrena nolakoa den jakin baino; eta gure estiloan boterea eta autoritatea ez direla hasierako momentutik lortzen jakitun ziren.

Amaitzeko enpresa-batzordea osatzen zuten bi sindikatuekin izan genuean azken bilkura. Bilerara iritsi ginenean behar zuena baino jende gehiago zegoen, serita zeuden guztiak eta aldarte serioarekin gehienak. Inongo dokumenturik gabe hasi ginen, ordura arte Neki Norten emandako pausoak zeintzuk ziren azaltzen; Harremanetarako Estilo Berriak sistema lantzeko, partekatzeko eta inplementatzeko gure egiteko moduen berri ere eman genien. Bildutakoen arreta eta interesa handiak ziren, ezbairik gabe enpresarekiko kezka zutela agerikoa zen. Galderak beti, pertsona berdinak egiten zituen, lan egiten zuten enpresak bizi zuen errealitateaz baino, galdera orokorrago eta sindikalistagoak egiten zituen. Baina esperientzia gradu bat da, eta Neki Norten lan egiten zuen galdetu zitzaionean, sindikatu bateko kanpo-aholkulari bat zela erantzun zuen. Bilera hartan gehiago ez esku hartzeko eskatu genion, izan ere guk martxan jarritako proiketuarentzat lan egiten zuten pertsonekin hitz egitea soilik eskatu genuen; ondoren hauek aholkuak egokien zeritzon lekuan eskatzeko askatasuna bazuten ere. Bilerak etenik gabe jarraitu zuen aurrera, eta guztiak gonbidatu genituen bi enpresa eta proiektu bisitatzera; hain justu, K2K antzeko proiektuak egiten zebilen horietan eta hala, behin prosezu guztia amaituta, bi edo hiru urte pasata egoera bizi zuten eta irizpide propioak zituzten pertsonekin zuzeneko harremana izateko aukera izan zitekeelako. Era berean, zuzendaritza taldea ere, martxan zeuden beste proiektu batzuk ezagutzera animatu genuen, gure proiektuen gaineko liburuak, artikuloak, web orria etab. bisitatzera gonbidatzeaz gainera.

Bai batzuek zein besteek harremana izan zuten Ekin S.Coop., Lancor S.A. Eta Walter Pack S.A.-arekin, K2Krekin eta **ner group**-ekin bi eta bost urte artean lankidetzan zeuden enpresak dira guztiak. Lehen hartu-emana gertatu eta bi hilabetera, eta behin nahi zuen guztiak K2Kren gainean nahi zuen informazio guztia eskura izan zuela jakinda, 2009ko

abenduan egin zen batzar orokorrerako deialdia. Bertan, Neki Norteko ordura arteko antolaketan aldaketa ekarriko duen Harremanetarako Estilo Berrien aurkezpena egiten da, pertsonen ekintzailetasuna eta berrikuntza sustatzeko duten gaitasuna azpimarratuz.

Proposatzen den aldaketa, talde autogestionatuetan egituratuko diren pertsonak oinarri dituen proiektua izango da, komunikazio, askatasun eta ardurak izango dituena, aukerak eskainiz, eta alferrikako kontrola saihestuz. Noski, pertsonek akatsak egin ditzazketela kontutan hartuko da, baina egindako akatsek pertsoei euren esperientzian eta ezagutzan lagunduko dietela sinetsiz. Hornitzaileak integratuz, esperientziak eta kontzeptu ekonomikoak partekatuz eta etengabeko berrikuntzan garatuz. Gardentasunez, konfidantzaz eta erabateko eskuzabaltasunez, etorkizunean aukerak izango dituztenaren etengabeko sentipenarekin. Partaide izatearen ukaezinezko harrotasunarekin, eta etengabeko garapen fisiko, mental eta emozionalarekin. Horrela, guztien artean arraskasta izango duen proiektu bati bultzada emanez. Guzti hori, maila guztietan kudeaketa etiko bat garatuz lortuko da, pertsona guztien soldaten arteko oreka bilatuz, aparteko orduak desgerraraziz, lanerako sartu-irtenen ordutegia kontrolatu gabe, KPIaren araberako soldata igoerak bermatuz urtero, proiektuari esker lortuko diren onuren %30a langile guztien arten banatuz bakoitzaren soldata gordinaren arabera, eta garbi utziz, erabaki garrantzitsuenak batzarrean adostuko direla, gehiengoz.

K2K-k Neki Norte proiektuan aritzeko jarriko duen baldintza bakarra, gehiengo garbi batek «Elkar adostutako Ideiak oinarri hartuta Neki Norte proiektuan laguntzea» aukeratzea izango da aldez aurretik bileran adierazi bezala. Garbi eta publikoki jasota gelditzen da, hau hiru alderen arteko konprimisoa dela: jabegoa, pertsonak eta K2K. Ondorioz, hiru alde hauetako bakoitzak amaitutzat eman dezake nahi duenean, lehendabiziko batzar orokorrean erabakitakoa. Hauek dira, aldaketa txiki batzuk tarteko, enpresa guztietan jarraitzen ditugun pausuak.

Bozketa aurretik egon zen galdera-erantzunen tartean, bi galdera aipagarri egin zituen batzordeko presidenteak: enpresa-batzordeak aurrerantzean ez du ordezkaritzarik izango? K2K-k eman zuen erantzuna garbia eta irmoa izan zen: ez, baldin eta Neki Norterentzako Harremanetarako Estilo Berriaren araberako aldaketa onartzen bazen. Pertsonak izango ziren, euren ardura eta ideologiarekin, partaidetza jarraia izango zuten bakarrak; parte hartzeko modu hori norberak bere aldetik, edo osatzen zuten taldeko ordezkariaren bitartez gauzatu

zitekeen, edo zuzenean, Neki Norterentzat eta pertsonentzat erabaki garrantzitsuak hartuko ziren, batzarretan. Horrek ez du esan nahi, batzordeak bere eskubideak izango ez zituenik eta beraiek erabiltzeko aukerarik izango ez zuenik, hala, batetik, pertsonek bakoitzaren kezka eta beharretan beren burua ordezkatzeko eskubidea dutela errespetatuz behar du, eta bestetik, gaur egun baliozkoak diren eta pertsona guztiak ehuneko ehunean ordezkatzen dituen batzorde paraleloak sortzen ez ziren heinean, eskubide horiek beraiek erabiltzeko askatasuna izango zukeen. Ordezkaritza izango duen beste taldeetako bat Gidaritza Taldea (EP gaztelaniazko laburduran) izango da. Gehienezko ardura izango du, eta sortzen diren eta langile guztiak ordezkatuko dituzten taldeak gidatzeko ardura izango duten pertsonek osatuko dute.

Bigarren galdera, enpresa-batzordeak ordura arte lortutako akordioak errespetatuko ziren ala ez izan zen. Erantzuna baiezkoa izan zen, K2K ez zihola ezer kentzera, Neki Norteko pertsonentzako etorkizun hobe bat eraikitzera baizik. Pertsona hauek lehenengoz hartu beharko zuten bere lantokiaren etorkizuna baldintzatuko zuen erabaki bat, norberaren bozkak edozein lankiderenak bezain beste balio zuela jakinda, azken hau oinarrizko puntuetako bat da K2Krentzat. Apustu bat zen, konfidantza boto bat. «Guk, K2K-k, pertsonengan jartzen dugu konfidantza, eta gainerako aldeek gugan konfidantza bera badute aurrera egingo dugu. Gero ikusiko dugu zeintzuk diren egin daitkeenaren eta egin ezin daitekeenaren barrenak».

CDk, orduan hartu zuen lehendabizikoz parte bilera batean, eta proposatu zenaren gaineko irakurketa guztiz positiboa egin zuen, han zeuden guztiengan konfidantza jarriz, iraganeko ika-mika guztiak ahazteko borondatea erakutsiz eta, ezinezkoa zitzaielako ondasunik emango ez zutela adieraziz; horren ordez, zituzten aktibo guztiak Neki Norteren esku utziko zituztela jakinarazi zuen, proiektuaren hobe beharrez. Hitzaldi argia eta erabakigarria izan zen, ondoren adieraziko den bezala. Egoki deritzogu CDaren jarrera guztiz eskuzabal hau azpimarratzea, bere ibilbidea etengabekoa dena, gainera, Neki Norten une hartan zeuden soldatak eta hitzarmen orokorrak ingurukoen bataz bestekoa baino altuagoa baitzen.

Une horretan lanean zeuden pertsona guztien partaidetzarekin, botaketa egikaritzen da, %76,8ko aldeko botoekin; kontran %18, eta boto zurien %5,2arekin. Ondorioz, K2K-k Neki Norte proiektuan parte hartzea erabakiko du. Ez genuen inoiz hain bozka baxua onartu, baina CDaren jarrera baiezkoa ematera animatu gintuen.

* * *

Ondorengo hilabete eta erdia pertsona guztiak ezagutzeko baliatu genuen, baita bakoitzak Neki Norten bizi zuen errealitatearen gaineko iritziak ezagutzeko, eta norberaren ardurak eta harremanak identifikatzeko ere. Era berean, bezero eta hornitzaileekin zerikusia zuen guztiaren gaineko informazioa eskuratu nahi izan genuen, baita orduko produktuen eta izandako garapenaren inguruko xehetasunak, finantza eta ekonomia gaiekin zerikusia zuen guztia, eta kezka handienak sortzen zituzten kontuak ere. Honek, bide batez, erakundearen errealitatea ezagutzeko aukera ere eman zigun, etorkizuneko harreman eredu eta ardura berriak finkatu aurretik. Bilera haietatik azpimarratzekoen artean ondoko ideiak daude:

Alde positibo bezala nabarmendu ziren batzuk:

- Markak zuen irudia
- Soldata onak
- Gaitasuna eta ezagutza
- Enpresa barneko baldintzak.

Hobetzeko beste batzuk:

- Informazioa eta komunikazioa
- Etorkizun-sena
- Datu teknikoen oinarriak
- Produktua berritzeko gaitasuna
- Konpromisodun pertsonak
- Gardentasuna

Hasteko, oso pertsona gutxik ezagutzen zuten Neki NorteN ekoizten eta saltzen zen guztiaren errentagarritasuna, baita produktuek merkatuen sortzen zuten iritzia zein zen ere. K2K-k egoera finantzario-ekonomikoa zein zen ere sakonki aztertu genuen, eta aktibitatearen errentagarritasuna guztiz negatiboa zela egiaztatu genuen. Baina jabegoak erlauntza-politika eramanez gero, oraindik, zergarik gabeko

egoera bat, diruzaintza egoki bat eta finantza erakundeen aurrean irudi erakargarri bat izatea posible izan zitekeen.

Aspektu honetan Nekirentzat eraikuntza makinak egiten zituen Zaragozako lantokiaren gardentasun faltak, mesfidantza sortzen zuela ere aipatu behar da. Neki Norteren orduko errealitatea, Pyme askok zutenaren oso antzekoa zen.

* * *

Neki Norte erakundea ezagutu eta gero, beste erakunde asko ezagutu eta gero azpimarratzeko ezer garrantzitsurik gabe, eta bertako pertsonek zer pentsatzen zuten ezagutu eta gero, Harremanetarako Estilo Berrian oinarritutako K2Kren antolaketa proposamena aurkezteko unea iritsi zen. Elkar bizitzako lehenadabiziko hilabetea pasata, urtarrila, bigarren batzarra egin zen, eta beste behin Neki Norten une hartan lanean zeunden guztiak parte hartu zuten.

Une hartan, ziurgabetasun egoera bizi zuen, eta ondorioz aukerak ere eskaintzen zituen, merkatuaren garrantziaz hitz egin zen. Lehiakor izateko giltzarriak Kalitatea, Zerbitzua, Kostua eta Berrikuntza izango ziren. Neki Norte aldaketa prozesu batean zegoen; probetxua atera behar zitzaion gure energiak batuz, ez errudunak biltzeko atzera begiratuz; guztiak elkartuz, jarrera pertsonalak albo batean utziz eta gure gaitasunak proiektuaren zerbitzura jarriz. Batzeko, ilusiorako eta arrakastako partekatzeko unerik egokiena zen. «DENAK NAHI IZAN, DENAK PENTSATU eta DENAK EGIN» momentua zen, ez zegoen BESTEENTZAKO lekurik.

Egitura aldaketa taldeetan oinarrituta dago, zeinak komunikazioarekin, askatasunez eta arduraz, gardentasunez eta konfidantza izanez, bezeroekin eta hornitzaileekin bat eginez, esperientziak eta ezagutza partekatuz, eta guztiek ikuspegi bakarra edukiz, estrategia bera izango duten: «BEZEROAK FIDELIZATZEA». Argi izan behar dugu bezeroek IRTENBIDEAK nahi dituztela, berain aurretik pentsatuko duten bidai-lagunak behar dituzte ondoan, eta izan ditzaketen beharrak kudeatzeko gaitasuna izango dutenak.

Batzar orokorra baino lehen zenbait pertsonekin egindako bileretatik ondorioztatuta, Neki Norteren alderdi ahulenak eta indartsuenak

izendatu ziren, eta ondotik, organigrama dinamikoa eta erakunde berria osatuko duten taldeak aurkeztu ziren.

Talde ezberdinak osatu ziren:

Barne merkaturako bi Bezeroen Asebetetze talde (ESC gaztelaniazko laburduran); talde hauek era berean beste hiru azpitalde hartzen dituzte beren baitan, Nekazaritza, Eraikuntza eta Lorezaintza eta Esportazioa. Euren eginbeharra, bezeroekin harremanak estutzea izango da, euren beharrak ezagutzeko, sorpresaren bat emateko, eta Neki Norteren bikaintasunen berri emateko. Era berean, konpetentzia ezagutu eta sektorean aurkezten diren produktuen eta zerbitzuen garapena jarraituko dituzte, guztia gainontzeko taldeekin partekatuz.

Bezeroen Harretarako (ELC gaztelaniazko laburduran) eta Mekanizatuak eta Muntaiko bi talde, produktuak kalitate onenarekin, bezeroak behar dituen unean eta eraginkortasun handienarekin ekoizteaz arduratuko dira, gainontzeko taldeen laguntzarekin.

Zerbitzu Teknikoen taldea (SERTEC gaztelaniazko laburduran) teknologien zerbitzua eskaintzeaz arduratu da.

Hornitzaileen Harremanetarako taldea (RP gaztelaniazko laburduran) hornitzaileekin mantendu beharreko harremanaz eta baldintza onenak lortzeaz arduratuko da, Neki Nortek bezeroekin konplitu eta aurrera begira harreman egokiak eraikitzeko.

Laguntza Zerbitzuko taldearen (SEAP gaztelaniazko laburduran) ardura, informazio finantzario-ekonomiko guztia egunean eduki eta gainontzeko pertsonekin partekatzea izango da. Pertsonekin zerikusia duten adminitrazio-gai guztiak kudeatuko ditu eta jangela zerbitzuaren kudeaketa bere gain hartuko du.

Salmenta Ondoko Zerbitzuko taldea (SPV gaztelaniazko laburduran) saltzen den guztiaren kargu egingo da produktuak Neki Nortetik ateratzen direnen momentutik.

Martxan jarriko da baita, Reingeniaritza Salmentako taldea (ERC gaztelaniazko laburduran) ere, merkatuko hornitzaileen artean aukera berriak bilatu ditzan.

Astero egingo den Konpromiso bilera deiturikoa (CPPEPC gaztelaniazko laburduran) martxan jarriko da. Talde guztiak bezeroei zerbitzu egokia eskaintzeko konpromisoa hartuko dute bertan, euren

beharrak astero planifikatuz eta komunikazioan, gainontzeko taldeekin, eguneroko jarraipena eginez.

Gidaritza Taldeak (EP), proiektuaren koordinatzailea buru duela zuzenduko du Neki Norte proiektua, berrikuntza iraukorraren alde lan egingo dute, eta ESC, ELC, SERTEC, ED, RP, CPPEPC, SPV, SEAP eta ERC taldeetako buruek ere osatuko zuten, azken batean, zuzendaritza taldea, hamabi pertsona guztira.

Lehendabiziko asteetan hitzeman bezala, pertsona guztien soldatak aztertu ziren. Soldata gehienak, orokorrean nahikoa handiak zirela kontutan hartuta, ondokoa adostu zen: enpresa-egitura berriarekin bat eginez eta guztiek enpresaren alde lan egingo dutela ulertuta, soldata-mailak murriztea proposatu zen; harian-harian, ekoizpen alorrean, lehen mailako ofizial azpiko kategoriak desargertaraziko ziren, soldata-maila horren azpitik zeuden langileei, bi urteren buruan mailaz igotzeko aukera eskainiz. Langile guztiak hirugarren mailako ofizialaren soldata izango zuten, gutxienez; ondorioz, ordura arte gutxiago kobratzen zutenei soldata maila horretara egokitu zitzaien berehala.

Behin bilera amaituta, enpresa-batzordeko buruak bakarrik hitz egin zuen. Proposatutako soldata sistema berriarekin gustura zegoela esan zuen; pertsonek eskeintzen zutenarekin, edo aurrerantzean eskainiko zutenaren eta kobratuko zutenaren artean oreka bermatuko zuelako.

* * *

Bileran adostutakoaren arabera jartzen dira martxan taldeak, bakoitzak norbere zuzendaria aukeratuko duelarik. Une horretatik aurrera osatuko da taldeen garapena eta proiektuaren estrategia zuzenduko dituen Gidaritza Taldea.

Gidaritza Taldeak hartuko duen lehenengo erabakia, bulegoak bulzatu nahi den Harremanetarako Estilo Berrietara egokitzea izango da. Lehenengo pausoa, bulegoak gela berean egokitzea izango da, espazioa partekatuz. Nahiz eta erabilera anitzeko gunea izango den, taldeka antolatuko dira diseinu fresko eta modernoago bat lortuz. Bulego aldaketa lan orduetatik kanpo egin zen, langileetako askok boluntarioko lagundu zuelarik lan haietan. Nagusi ohi askok eta haien ingurukoek interes gutxi erakutsi zuten orduan, lehen aldiz, elkartasunez eta

eskuzabaltasunez egin ziren lan haietan. Hau ere ez da arraroa gure kulturan.

Talde lanaren lehenengo faseak zailtasunak izan zituen. Logikoa denez, erabakiak hartzeko eta taldean lana egiteko zuten esperientzia faltak, zituzten lan-ohiturak ahaztu eta eginbeharren Estilo Berrira egokitzeak bere denbora eraman zuen. Oraindik gogoan dut nola egoten zen pertsona bat, pertsona kritikoa baina harremanetarako estilo berrian **asko lagundu zuena**, pasiloan bere lankidea ondoan, 8:20 iritsi zain lanean hasteko. Lau hilabete lehenago fitxatze sistema eta ordutegiaren zurruntasuna bertan behera uztea erabaki zen batzar orokorrean, baina beraiek 8:20 noiz emango zain egoten ziren lanaldiari ekiteko. Aitortu beharra daukat, Gotzonek ordutegia ahaztu eta bere eguneroko konpromisoan arreta jartzeko erabakia hartu zuenean, faltan botatzen zitzaiola pasiloan 8:20etan, hau sei hilabete beranduago zen.

Talde lanaren lehenengo faseak zailtasunak izan zituen. Logikoa denez, erabakiak hartzeko eta taldean lana egiteko zuten esperientzia faltak, zituzten lan-ohiturak ahaztu eta eginbeharren Estilo Berrira egokitzeak bere denbora eraman zuen. Oraindik gogoan dut nola egoten zen pertsona bat, pertsona kritikoa baina harremanetarako estilo berrian **asko lagundu zuena**, pasiloan bere lankidea ondoan, 8:20 iritsi zain lanean hasteko. Lau hilabete lehenago fitxatze sistema eta ordutegiaren zurruntasuna bertan behera uztea erabaki zen batzar orokorrean, baina beraiek 8:20 noiz emango zain egoten ziren lanaldiari ekiteko. Aitortu beharra daukat, Gotzonek ordutegia ahaztu eta bere eguneroko konpromisoan arreta jartzeko erabakia hartu zuenean, faltan botatzen zitzaiola pasiloan 8:20etan, hau sei hilabete beranduago zen.

* * *

Gure harremana hasi aurretik, krisi ezaguna jada errealitate bat zen: ez zegoen lan aurreikuspenik une horretan Neki Norte proiektua osatzen zuten pertsona guztientzako, ez une hartan, ezta aurreikuspenei kasu eginez gero, 2010 urtera begira ere. Hala, egoerak bultzatuta Lana Erregulatzeko Espedientea proposatzea beste biderik ez zuen administrazioak.

2009an, enpresa batzordearekin espedientea negoziatzeaz arduratu ziren pertsonak, aurrez izandako esperientzian oinarrituta, negoziaketa zaila

eta korapilatsua iragarri zuten. Kasu honetan bi egunetan, legezko ordezkaritza beharrak tarteko, lortu genuen erregulazio espedientearen baldintzak hitzartzea, eta hiru egunen buruan aurkeztu genuen.

* * *

Egunerokoan ematen ziren gertaerak izango ziren azken batean, estilo batetik bestera salto egiteko benetako oinarria. Horretarako aukera bat izan zitekeen tarteka antolatzen diren sektorekako azokak, erakundeentzat bereziki garrantzitsuak direnak. Eta hala, 2010eko neguan, Leridako Nazioarteko Nekazaritza azoka antolatu zen. Nazioarte mailan espainiar estatuan antolatzen den azoka bakarra da Leridakoa, eta bertan Espainiako eta Portugalgo, zein Hego Amerika eta Europako zenbait herrialdeetako sektoreko bezero guztiak biltzen dira. Neki Nortek bertan bere produktuak aurkezteko asmoa zuen, baina inongo berrikuntzarik eskaini gabe.

Aukera ezinhobea zen, batetik Neki Nortek punta-puntako teknologia zuen eta bestetik, ematen ari zen aldaketa erakusteko erakuslehio paregabea izan zitekeen.

K2K-k ez zuen aukera hura pasatzen utziko, eta azokan diseinu eta teknologia berritzaileak izango zituen produktu bat aurkeztea proposatu zuen. Traktore berri bat diseinatu behar zen, modernoa eta erakargarria, lehiakide italiarraren eskutik lortutako mugimendu-teknologia berria gehituko zitzaiona; beti ere, italiarrek merkaturatzeko jarritako baldintzak betez, noski. Guzti hori, bi hilabeteko epean.

Neki Norteko pertsonen lehenego erantzuna sinesgaiztasunezkoa izan zen, batez ere departamendu teknikoko langileen aldetik, proposatzen zena egiteko denborarik ez zegoela argudiatuta. «Horrelako zerbait egiteko gutxienez 8 hilabete beharko genituzke, edo urte bat ere bai agian», izan zen teknikoen buruak eman zuen erantzuna.

Baina, K2Krentzat enpresa osatzen zuten pertsonen lehiakortasunarekin eta gaitasunarekin, ezinezkoa zirudiena ere posible izan zitekeela erakusteko aparteko aukera zen hura.

Aste baten buruan, produktuaren diseinuan parte hartuko zuen Donostiako industria-diseinu enpresa batekin (EDI) lankidetza akordio bat sinatu zen. Abenduaren hasieran proiektua gidatuko zuen taldea

osatu zen; taldea pertsona zuzenak (fabrikazioa) eta zeharkakoak (proiektuaren koordiatzailea, departamentu teknikoko langileak, hornitzaileak, bezeroekin kalitatea eta harremanak lantzen zituen departamentua eta EDI) osatuta. Diseinuaren eta karrozeriaren kolorearen gaineko proposamen ezberdinak partekatu ziren euren iritzia emateko interesa agertu zuten pertsona guztien artean. Hala, abenduaren erdialderako, guztien artean proposatu eta egindako hainbat aldaketa adostu ziren behin betiko eredua onetsi aurretik.

Taldearen helburua aurrera zihoan: traktore berria Leridako azokan aurkeztu ahal izatea.

Era berean, eta erabakitzeko eta harremanetarako eredu berdinak jarraituta, taldean, irudi aldaketa lan bat eraman zen aurrera, korporazioaren koloreak eta logoa aldatu eta proiektuari haize berriago eta modernoago bat emanez.

Iritsi zen azokaren eguna, aurreikusitako bi hilabeteak pasatu ziren, eta helburua lortu zen: traktore berriak, egoera ezinhobean, Leridako azoka-barrutiko atean zeuden, hau publikoarentzat ireki baino bi egun lehenago.

Ordura arte, gainontzeko enpresa gehientsuenetan bezala, komertzialak, zuzendaritzako kideak eta jabeak soilik joaten ziren mota honetako azoketara.

Baina, K2K-k bultzatzen duen harremanetarako estilo berriak, pertsona guztien parte hartzea sustatzen du proiektuan bertan eta jarraitu beharreko estrategian, horregatik logiko eta koherente ikusi zen konpetentziak egiten zuena gertutik ezagautzeko aukera Neki Norteko pertsona guztiei eskaintzea. Egun bakarrean sektoreko enpresa guztiak, eskaintzen zitutzen produktuak eta zuten dimentsioa ezagutzeko nazioarteko azoka bat baino foro hoberik ez zegoen, bertan elkartuko baitziren munduko enpresa nagusienak, merkatuko produktu berrienak eta baita, Neki Norteren bezero guztiak ere.

Horrela bada, Neki Norteko langile guztiei luzatu zitzaien Zaragozako azoka ezagutzera joateko gonbitea; irteera ordaindutako lan egun batean egin zen, garraioa eta bazkaria enpresak ordaindu zituelarik. Langile ia guztiek onartu zuten gonbidapena, eta egun bakarrean joateko gehiegi zirenez, bi egunetan antolatu ziren irteerak. Bakoitzak hoberen zetorkion eguna aukeratu zuen. Bidaia autobusez egin zen, goizeko 6etan izango zen irteera, eta arratsaldeko 8ak inguruan egingo genuen buelta.

Esperientzia guztiz positiboa izan zen. Hasteko, Neki Norteko pertsona gehienek lehiakideen gaitasunak ezagutzeko aukera izan zuten, eta honek bat baino gehiago larritu zuen. Hauek aurkezten zituzten produktuak ezagututa, zituzten gaitasun teknikok Neki Nortekoekin alderatzeko aukera izan zuten. Batzuk kezkatuta irten ziren han ikusitakoa eta gero. Haatik, Neki Norteko stand-ean, aurkezu zituzten bi traktore berriek aurreikusitako efektua sortu zuen bezero eta banatzaileen artean; Neki Norte proiektuan aldaketa nabaria zen. Azokara joan ziren guztiek leihakideak bertatik bertara ezagutu eta bide batez, bezeroen konfidantza eta harremana gertutik sentitzea oso interesgarria eta positiboa iruditu zitzaiela esan zuten.

Iraganean, markaren irudi ona sustatu zuen Neki Nortek nekazaritzaren sektorean, banaketa eskumena duen eta fidela den sare bat egituratzeko bidea emanez; horrek gaur egun merkatuan mantentzea ahalbideratu dio, zuen merkatu-kuota parekatuz, edo hobetuz zenbait kasutan.

Leridako azokan produktu berriak oso denbora gutxian aurkeztu ahal izateak, aurrerantzean jarraitu beharreko harremanetarako estilo berriak nolakoak izango ziren definitu zuen segituan: talde-lana, helburu berdinak konpartituz eta proiketuan pertsona guztiak kontutan hartuz.

* * *

2010eko udan Neki Norteren errealitateaz hausnarketa bat egitea proposatu zen. Hala, merkatuan, eraikuntzarako makinen sektorean nahiz nekazaritzakoan, produktuek eta markak bizi zuten egoera aztertu zen. Enpresaren finantza-egoera ere aztertu zen aldaketa garrantzitsuak egiteko aukerarik bazegoen ikusteko.

Eraikuntzaren sektorean arazoa handia zen, Nekicon markarekin saltzen ziren produktuak. Iraganean, gauzak ondo zihoazenean ere, ez zen markaren irudia gehiegi zaindu merkatuan. Orduan bezeroek kantitatea nahi zuten, eta ondorioz zuten sorta ez zen behar haina berritu. Merkatua gainera, espainiarra zen hein handi batean, tarteka, hirugarren munduko banaketa enpresak unitateren bat edo beste erosten bazuten ere.

Dagoeneko sei hilabete paseak ziren, eta ondorioz Neki Norteren iraganaz, orainaz eta geroaz hausnarketa bat egiteko moduan ginen. Nahikoa denbora zen egoeraren gaineko lehen diagnostikoa egiteko eta

Neki Norteren Puntu ahulak, Mehatxuak, Indarrak eta Aukerak aztertzeko.

Gidaritza Taldeko pertsonei bilera baterako deia egin zitzaien, talde guztietako buru guztiei, eta proiektuko koordinatzaileari, azken batean. Produktuek merkatuan zuten maila, eta eraikuntza sektorean zuten irudia ziren enpresaren punturik ahulenak, bilera hartan ondorioztatu zenaren arabera. Mehatxuak konpetentziaren eta hauek zuten dimentsioak, rezesio egoerak, eta merkatuan koste baxuko enpresak izan zezaketeen sarrerak sortzen zituzten.

Nekazaritzaren sektorean markak zuen irudia eta merkatu espainiarrean zeukaten salmenta sarea ziren puntu indartsuenak; hauen bitartez, merkatuaren eskaeretara egokitutako produktu berri bat eskaintzeko ahalmena izango baitzuten. Baina, harremanetarako estilo berria (ner, gaztelaniazko laburduran) ezartzeak ekarriko zituen aukera handienak, honi esker hartutako konpromisoak bete eta guztien parte hartzea sustatzen zelako, eta sortzen ari ziren merkatu berriak nazioartera salto egiteko ateak irekitzen zituelako.

Guztion artean eztabaidatutako hausnarketa honek, merkatuaren jokoan sartzen ez denarentzat egoera konplexu bat suposatzen zuen, baina era berean, zeuden aukerak probesten jakinda, egoerari buelta emateko aukera bat ere izan zitekeen.

Harremanetarako estilo berrian, hartutako konpromisoekin eta proiektuan parte hartuko zuten pertsona guztien ahaleginarekin, proposatutako ekintza guztiak aurrera eramateko moduan izango ginen.

Bi estrategia ezberdin zehaztu ziren, bat sektore bakoitzeko, eta produktuari nahiz merkatuari erreferentzia eginez. Ahalegin eta konpromiso pertsonalak beharrezkoak ziren. Adostutako estrategia aurrera eramateak, gutxienez, bi urte eramango zituen. Pertsonak guztiak ados agertu ziren. Horietako asko harrituta ere bai, gisa honetako hausnarketa prozesu batean lehenengo aldia baitzen euren parte hartzea kontutan hartzen zela.

Udako oporrak eta gero jarriko ziren martxan ekintza-planak merkatu ezberdinetan. Produktu berri bat garatu ahal izateko laguntzaile teknologiko bat bilatuko zen, eta sortzen ari ziren merkatu berrietan lehiakorrak izango ziren produktuak ahalbideratuko zizkien Indiako ekoizleekin harremanak landuko ziren, aliantza estrategikoak lortu asmoz. Estrategia aurrera eraman ahal izateko zeuden behar finantzarioak zeintzuk ziren ere aztertuko zen.

Estrategia bat aurrera eramateko behar finantzarioak zeintzuk ziren ere aztertu zen. Behin Neki Norte proiektua finantzatzeko erakundeak zeintzuk izan zitezkeen aztertuta, hauek aktibo ibilgetuen hipoteka-bermea behar izateaz gainera (liberatuak mantenduko ziren), proiektu bideragarri bat eta aurrez azaldu eta definitutako helburuak betetzeko konpromisoa hartuko zuten pertsonekin lan egitea eskatuko zuten.

Udazkenaren hasieran batzar orokorra deitu zen. Bertan irailera arteko egoera aztertu zen, Neki Norte finantzatzeko erakundeek eskatzen zituzten baldintzak zeintzuk ziren azaldu zen, baita enpresak berak hauei erantzuteko zituen bitartekoen berri eman ere.

Urte amaierara arte beste hiru batzar egin ziren. Lehenengoan EPk egindako proposamena onartu zen gehiengoz, botoen %84,5a. Proposamenak zehazten zuena ondokoa zen: a) ezarritako helburuak betetzeko ahalegina egitea; b) lanpostu guztiak mantetzea, EEEa (Lana Erregulatzeko Espedientea) beharrezko kasuetan bakarrik ezartzea, lanik gabe geratuko liratekeen pertsonei, ner group osatzen duten gainontzeko proiektuetan eginbehar bat egiteko aukerak eskaintzea, txandakako lanaldiak ezartzea; eta guzti hau nahikoa izango ez balitz, soldatetan murrizketak egiteko ahalmena izatea; c) funtsak sortzeko baliabide propioak erabiltzea. Aldez aurretik onartutakoari jarraipena egin eta erabakiak hartzeko, hiru hilean behin bilera bat egitea adostu zen. Bilera hauetan unean-uneko errealitatearen araberako erabakiak hartuko ziren, eta epe labur-ertainerako aurreikuspenak egingo ziren.

Emaitza erabatekoa izan zen, baina pertsona batzuk adostutakoa zalantzan jartzen hasi ziren. Ondorioz K2K-k beste bilera bat deitu zuen azaroeran 24rako, Neki Norten harremanetarako estilo berriaren aldeko apustua berretsi edo baliogabetzeko, eta egoera pertsonalak atzean uzteko helburuarekin. Izan ere, ordura arte hartutako erabakiak garrantzitsuak ziren oso, kanpora begira; eta argi genuen gainera, ilusio berriak beharrezkoak zirela jarraitutako lan ereduak alde batera utzi eta helburu berriekin aurrera egiteko. Botu emaileek proposatutakoarekin aurrera jarraitzearen alde agertu ziren gehiengo ikaragarriz, botoen %87a ner-aren aldeko izan zen. Enpresa batzordea osatzen zuten pertsonek ez zuten bilera hartan parte hartu.

Abenduan beste bilera bat egin zen; kasu hartan gehiengoz onartu ziren administrazioak proposatutako EEEaren baldintzak. Erabaki honek ez zuen efizientziaren garapen proportzionala oztopatuko, ezta lanik gabe geratu ziren pertsonei, ner group taldeko beste enpresaren batean lan egitea eragotziko ere; lortutako emaitzen arabera berriro aztertuko ziren

soldatak epe laburrera begira. Hau normaltasun osoz egiten ari zen neren beste erakunde batzuetan.

* * *

Bien bitartean IHa (Ideia eta Helburuak) jarri zen martxan 2011ko ekitaldirako. Neki Norte proiektua osatzen zuten talde guztiek bat egin zuen 2011ko IHarekin. K2K-k proposatutakoari jarraituz IHa prestatzeko bilerak Neki Nortetik kanpo egin ziren, egunerokotasunetik irten eta bilera haiei merezi zuten garrantzia emateko helburuarekin. Guztientzat zerbait berria zen hura, besteek agindutakoa egitera ohituta zeuden, baina aurrerantzean guztien artean hartutako erabakien ardura hartu beharko zuten bere gain. Talde guztietako pertsona guztiek hartu zuten parte, zuzenak eta zeharkakoak, eta guztiek egin zuten ekarpenen bat edo beste. 2011 hasieran egin zen bileran, talde bakoitzeko ordezkariek landutako IHak aurkeztu zizkieten Neki Norteko gainontzeko pertsonei. ESCak hazkunde handi bat proposatu zuten eta ELCak hobekuntza garrantzitsu bat eragikortasunean. SERTECak produktuen kalitatea, mantenua eta helburuak betetzeko ardura hartu zuen bere gain, eta SEAP-ak gainontzeko pertsonenganako zerbitzuak aurrera eramatekoa. SPVk zerbitzua hobetu eta ordezko piezetan aukerak sortzeko konpromisoa hartu zuen eta RPk materialen kostua murriztekoa.

IHa beteko balitz, 2010eko irailean proposatutako estrategia garatzeko finantzazioa lortuko litzateke. Poztasuna harnasten zen giroan. Guztien artean konponbidea posible zela zirudien.

Era berean, Neki Norterentzako bideragarria izango zen hiru urteko proiektu bat egikaritu zen bien bitartean. 2010eko bigarren hiruhilekoan fabrikatzaile garrantzitsu batekin akordio bat lortu zen. Neki Norteri bere produktuak herrialde ezberdinetan banatzeko baimena eman zion eta etorkizun batean bere produktuak erosteko interesa agertu zuen. Merkatu guztietan banatzaileak izatea ere lortu zen —eraikuntza sektorearen helburuetako bat—, eta traktore berria egiteko laguntzaile teknologiko egokia ere aurkitu zen. Lau urteren buruan errentagarritasuna izatea zen helburua eta proiektua aurrera eramateko eskatu zen dirua bueltatzeko haina funts sortzea.

Batzarrean onartutako EEEa (Lana Erregulatzeko Espedientea) aurkeztu behar zitzaion lan-ordezkaritzari. Ez dakigu zergatik, baina enpresa batzordean ordezkaritza zuen sindikatuetako bat espedientearen aurka agertu zen. Enpresa batzordean gehiengoa zuen sindikatua haatik, hartutako erabakiarekin erabat ados agertu zen; sindikatuko kide guztiek sinatu zuten esperdientea, hau onartzeko behar beste bozka erdietsiz. Aste bete beranduago lan-ikuskatzailetzak Neki Norteko koordinatzailea eta enpresa batzordea bilerara deitu zituen espediente hura azaltzeko eskatuz. Batzordeko bi kide eta koordinatzailea agertu ziren hitzordura, eta ikuskatzailearen aurrean EEEko espedienteari buruzko erabakia berretsi zuten. Azpimarratzekoak dira bilera amaitutakoan koordinatzailearen laguntzaileetako batek esandako hitzak: «ez dut beste sindikatuaren jarrera ulertzen, gure etorkizuna da jokoan dagoena, nire babes guztia duzue honetan».

Data hauetan, sindikatuetako bat K2Krekin harremanetan jarri zen, haren bulegoetan bilera bat egin nahi zuela esanez. 2011ko urtarrilean zen bilera azkenean, eta bezperan, Neki Norten ordezkaritza zuten bi sindikatuetako ordezkariak etorriko zirela jakinarazi ziguten. Euren aldetik sindikatu bakoitzeko bi ordezkari izan ziren, eta K2Kren aldetik hiru. Sindikatuek ez zutela gure jokatzeko modua atsegin jakinarazi ziguten, modu horretan enpresa batzordeak ordezkaritza galtzen zuela argudiatuz. Enpresa bateko lan-egitura aldatzerako orduan zein harreman mota nahi genituen zehazteko askatasuna dugula jakinarazi genien; edozeinetara, eta beraiek ere batzarkide ziren aldetik, erabakiak ez genituela jabetzaren aginduz bakarrik hartu onartu beharrean zeuden, lanean zeuden pertsona guztien gehiengoaren babesarekin baizik. Gure gauzak egiteko modua, ez Neki Norten bakarrik, baita lan egin dugun gainontzeko lekuetan ere, pertsona guztien, edo beraiek dioten bezala langile guztien, parte hartzean oinarrituta ulertzen dugula jakinarazi genien. Guztiek egiten den ororen gaineko informazioa dute, emaitzak partekatzen dituzte, etorkizun-sen bera dute, etab. baina guztiaren gainetik nahi izatea da garrantzitsua guretzat, izan ere erabakiak pertsonek beraiek hartu zituzten egin ziren bileretan, bozketan hiru laurdenen muga guztietan gaindituz, gainera. Neki Norteri dagokionez —izen hori erabiltzen zuten gure jokatzeko modua ez zutela gustoko adierazteko, ezta gure ideiak ere, orokorrean—, lehendabiziko urtean hainbat bilkura egin ziren. Egin genituen zenbait gauza interesgarriak iruditu zitzaizkiela aitortu zuten, baina ez zeudela gure lan egiteko modua onartzeko prest jakinarazi ziguten.

Bilkurak pare bat ordu iraun zuen, alde bakoitzak bere jarrerari eutsi ziolarik. Ez genuen baina Neki Norteri buruz hitz egin; ezta zergatik, aurretik zuten lan egiteko moduak lanaren beherakada eta hainbat langileren kaleratzea eragin zituen; edo zer etorkizun proposatzen zuten aurrera begira. Adiskidetasunez egin genion agur elkarri.

* * *

2011ko lehenengo hiruhilekoan eskaera falta izan zen bereizgarri. Salmenta-helburuak ez ziren bete, eta ondorioz ez zen esperotako emaitzarik jaso. Nahiz eta ELCak euren helburuetara gerturatu, harremanak okerrera egin zuen, ordura arte balio izan zuen guztiak, bat-batean, ezertarako balio izango ez balu bezala. Pertsona batzuen jarrera —batzuk EPko kideak— ez zen ohikoa, besteren eragina sumatzen zen euren jardunean, 2010 ekitaldian ez bezala. Ordura arteko bileretan eredugarria izan zen taldeen parte hartzea ahulduz joan zen. Martxoaren amaieran, garai batean egiten bezela, bileretan parte hartzen zuten pertsonak presionatzeari ekin zitzaion. Jarrera honek, eta bereziki enpresa batzordearenak, hurrengo hilabeteetako bilakaeran eragina izango zuen.

Abenduan egin zen bileran hitzartutakoaren arabera, eta behin martxoa itxita, maiatzean lehen hiruhilekoaren berrikustea egin behar zen. Sindikatuek boikota egin zioten batzarrari eta zeharkako langileak soilik agertu ziren hitzordura, langile zuzenen kopurua oso eskasa izan zen; enpresa batzordetik kide bakarrak hartu zuen parte, eta modu pertsonalean gainera. Martxora bitartean bildutako datu guztiak, martxotik abendura arte ESCek aurkeztutako IHak izandako bilakaera berrikusita eta Neki Norteren bideragarritasun plana aurkeztu ziren. Salmenten beherakadak helburuetatik aldendu gintuen, eta ondorioz soldatak egokitzeko neurriak hartu behar izan ziren. Aurkeztutako IHak urte amaierara arteko aurreikuspenak betetzen zituen, baina maiatzetik abendura %8,5 jaitsi beharko ziren soldatak, proposamen hau gehiengoz onartu zen. Hori nola ezarri zehaztea zen hurrengo lana, aparteko ordainsariak ukitu gabe edo soldatetatik kenduta zuzenean. Lasaiago aztertzea erabaki zen eta aurrerago egingo zen bilera batean zehaztea.

Pertsonen arteko harremanak, eta bereziki K2K eta sindikatuetako ordezkarien artekoak okertuz zihoazen egunetik egunera. Hilabete gutxira arte proiektuaren alde dena emateko prest zeuden pertsonak

itzalduz joan ziren, eta agerian geratzen hasi ziren kritiken aldeko jarrera hartu zuten. Urte eta erdi lehenago euren jerarkia maila eta boterea galdu zuten pertsonak K2Kren aurka jazartzeko erabili zuten egoera. Enpresa batzordeak ez zituen azkeneko batzarrean hartutako erabakiak ontzat hartuko eta K2Kren lankidetza zalantzan jartzen da lehen aldiz.

Urteko lehenengo hilabete horietan, Neki Norteren hiru urterako bideragarritasun plana eta finantzazio beharrak aurkeztu ziren banketxe ezberdinetan. Horietako bik begi onez ikusi zuten proposatutakoa eta hau diruz laguntzea erabaki zuten, K2K ezagutzen zutelako eta proiektua honek gidatua zelako. Bazirudien finantza kontuak konponduta zeudela. Arrisku-kapitalak kudeatzen zituen erakude batera egindako bisitak ere nahi bezelako emaitzak eman zituen, finantza iturri bat gehiago lortuz. Neki Norteko pertsonek honen berri izatea baino ez zen gelditzen, baina badirudi norbaitek edo zerbaitek, begiak itxi zizkiela. Urtarrilaren 10eko bilerak izango al zuen zerikusirik honekin? Ez zegoen beste azalpenik. Enpresa batzordeko burua ere kontra jarri zen. Joko zikina eta oraindik orain frogatu ezin diren kalumniak etorri ziren atzetik. Proiektu bat zegoen, finantzazioa, guzti hori aurrera eramateko gai ziren pertsonak zeuden. Zein zen orduan bat-bateko liskar honen zergatia?

Abuztua baino lehen egoera jasangaitza bihurtuko da. Pertsona gehienak enpresa batzordearen alde jarri dira. Honek, erakundeko administratzaileari K2K proiektutik aldentzeko arrazoiak helarazten dizkio defenditu ezin daitezkeen argudioak emanda.

Uztaila amaieran enpresa batzordeak zuzendutako pertsonen jarrerak bultzatuta, eta hauen konpromisorik gabe proiektua bideratzea ezinezkoa dela ulertuta eta hiru alderdietako batek akordioa baliogabetu dezakeela jakinda, K2K-k Neki Norte proiektua uzteko erabakiaren berri emango dio CDari; nahiz eta jakin besteren eraginik izan dela eta irizpidea galdu dutela.

Kontseiluak gure erabakia ulertu eta errespetatzen du, K2K-k aholkulari idenpendiente bezala jarraitzea onartuko da, proiektuari eman diogun sinesgarritasuna oinarri hartuta eta Neki Norte nazioartera zabaltzeko, gutxienez bi urteko ahalegina behar izango dela kontutan hartuta.

Baina, irailean K2K-ko kide baten aurkako gertaera batere etikoek bultzatuta, Neki Norte proiektutik guztiz aldentzea aholkatzen digute.

Zentzua galdu da, eta baita etika ere. Norbera bere motxila propioa osatzen doa eta ibilbidearen gainerako ardurak bere gain hartzen.

Hau da, elkartasuna, adimena, errespetua eta hartutako erabakiekiko zintzotasuna ez beste guztia nagusitu den historia triste baten amaiera. Ez da jabegoaren kasua, bide eredugarria eraman baitu amaierara arte.

VI. Kapitulua

GAIZKI ERABILITAKO BOTEREA

K2K sortu genuen, K2K emocionando, 2005eko irailean, enpresa munduan sakoneko antolamendu aldaketei bideratutako iraultza txiki bat sortzeko asmoz, erakunde bateko pertsona guztiak egitasmoaren buruan jartzean oinarrituta eta horrela edozein estrategi edo ametsi aurre egiteko.

Jarduera berri honen bitartez, dozena bat erakundek aldaketa hasi dute, hauen artean FUNDACION ALISO (aurrerantzean FA). Sei urte luze hauetan Harreman Estilo Berri (ner) bat eraiki dute K2K taldearekin, gaur zortzi pertsonez osatua.

Euskal Herrian «FA-k zerbitzu sozio-sanitarioak eskaintzen dituen irabazi-asmo gabeko gizarte laguntzarako erakunde pribatu bat da» eta bere jarduera 1950. urtean hasi zuen.

Bere eginkizuna da:

> «Pertsonen beharrak eta itxaropenak ezagutu eta erantzutea, eta gaitasun eta autonomia indartzea beraien begirada humanista, bakar, integral eta parte hartzailearekin, arreta eta kudeaketa eredu berritzaileen garapenaren bitartez, ingurunearekin konprometituta, ekonomikoki jasangarria eta gizartearekin arduratsua, non Fundazioko langileak norbere errealizaziorako eta balio ekarpenerako gunerik onena eduki dezaten.»

Bere gizon-emakume taldea:

> «Erabat prestatuta eta inplikatuta, FA-ko profesionalak hainbat gizarte eta osasun diziplinetatik datoz, eta taldean eta diziplinarteko eran lan egiten dute.»

Eta bere balioak, FA-ren hitzetan ere, hurrengoak dira:

> «Elkartasuna gure gizarte konpromisoaren eta erakundeko pertsonen arteko harremanen oinarri bezala.

»Zahartzaroa balio bezala, bere egitekoa eta gizarteari eginiko ekarpena bultzatuz.

»Zaintzen ditugun pertsonekiko eta beraien familiekiko gizatasuna eta enpatia.

»Zaintza eta arretan profesionaltasuna.

»Sormena etengabeko hobekuntzaren eta berrikuntzaren oinarri bezala, aurrerabidearen oinarrizko elementuak.

»Erakundeko pertsonen arteko harremana, erantzukizunean, errespetuan, askatasunean eta konpromisoan oinarrituta.»

2008ko udaberrian, Fundazioaren Batzordeko pertsona bat, nire ibilbidea ongi ezagutzen zuena eta duena, jakinarazten dit FA-ren Zuzendaritza Orokorrak litekeen lankidetza bat sortzeari begira bilera bat izan nahi duela, FA-n aldaketa eragingo lukeen aholkularitza, zeren denbora da zerbaitek «zarata» egiten diela eta ez dute konponbidea aurkitzen. Argi zegoen guretzako esparru berri bat zela, baina ezer berririk ez sektoreak ez, erakundeak daudenaren gure iritziaren arabera eta bereizten dituen gauzarik garrantzitsuena berdina da bietan: pertsonak.

Bi aste beranduago topaketa bat izan genuen, FA-ren bulego nagusi eta modernoetan, Batzordeko pertsona hauekin, ZO, ZO ordea eta K2K-ko bi pertsona. K2K-k bultzatzen dituen erakunde estiloen ezagutza orokorra bazegoenez, FA momentu horretan kezkatzen zuten gaiei buruz eta hurbilagoa, gardenagoa, irekiagoa izango zen eta pertsonek partaidetza handia izango luketen beste estilo batez jokatzeko erari buruzko berriketaldi onargarri bat izan zen.

Batzar horretan jakinarazi zidaten, kalitatean, azpiegituretan, ezagutzan eta iraunkortasun ekonomiko bezalako esparruetan aurrerakuntza garbiko urte batzuen ondoren, eta erakundearen bilakaera eta hobekuntzarekin jarraitzeko xedearekin, helburu estrategiko bezala egitasmo bat identifikatu eta diseinatzea helburu ezarria zuten. Egitasmo horrek alor soziolaboralean ebatzi gabeko gaiei ekin ziezaion espero zuten, eta beste arloen aurrerakada bermatzeaz ez ezik, erakundearen iraunkortasuna eta etorkizuna bermatzea ere.

Lankidetza bat hastea erabaki genuen, irizpide hauek jasotzen zituen:

«FUNDACION ALISO (FA) –ren ZO, ZO ordea eta Giza Baliabideen zuzendaria, eta K2K emocionando, S.M. (K2K) izandako elkarrizketen arabera, elkarren arteko onura bezala onartzen da erakundearen aldaketa eta harreman estilo berri bati zuzendutako aholkularitzari ekitea, pertsonetan oinarritutako egitasmo bat lortuz erakundeari etorkizun berme handiagoa emango diona.

Kudeaketa berritzailea

Proposatzen den lankidetza zuzendaritza taldea aholkatzeko da lehenik, aldi berean erakundeko ahalik eta pertsona gehienak jakinaren gainean jarri ahal eta behar direlarik, partekatutako Harreman Estilo Berriko ideien arabera.

«Etikan eta alderdi guztien legalitatearen betetzean oinarritutako harreman bat izango da.»

Proposamen hau onartua izan zen eta lankidetza hasi genuen, honen helburua pertsonak erakundearen aktibo garrantzitsuena bezala jartzea zen eta guztiena zen egitasmo batean parte hartzeko aukera ematea. Hau sortutako konfiantza giro baten bitartez bultzatuko zen, askatasun eta elkartasunetik arituz, pertsona guztiek beraien barnean duten ahalmen sortzailea, ideia eta hobekuntza aukerak ezagutzera bideratu zedin lagunduz.

Bizitako historian, errazagoa da FA-ren abiapuntua zein zen adieraztea eta zein zen K2K-rekin zuen akordio honetan zuen interesa: kalitatea, azpiegitura eta ezagutza bezalako arloetan eginiko ibilbide sakonaren ondoren, 2008. urtean pertsonen esparruan kokaturiko egitasmo estrategikoari ekitearen alde jokatu zuen. Helburua hobekuntzan aurrera egitearekin batera, jarduera osatzen zuten pertsonen gehiengoaren atsekabe eta integrazio maila igotzea zen.

Harreman hau, eta gaurtik aurrera egitasmo berri hau, ondoren laburtzen den eta apustu hau neurri batean azaltzen duen testuinguruan sortzen da:

- Aliso Fundazioa hainbat erakundek osatzen duten eta ezagutzaren transferentzia eta laguntza ekintzak garatzen dituen talde baten kide da, baina ez du beraien apustu berdina egiten eta, ondorioz, ez dute neurri berdinean bat egiten egitasmo berri honekin.
- Taldearen Zuzendaritza Orokorra egitasmo estrategikoen finantzaketan eta erakunde harremanen ahaleginetan zebilen.
- FA-ren Koordinazio Orokorraren Taldeko zenbait kidek egitasmo hau aurrera eramateko ilusio eta konpromiso handia agertzen dute.
- Harreman eta irudi ona erakunde publikoen aurrean.
- FA-ko langileen lan egoeratan ezberdintasun handiak, batez ere asistentziazkoetan. Egoera hau da K2K-ren kontratazioa kausatzen dutena.
- Urte askotako historia, arretan esperientzia zabala duten, baina lortutako eskubideei oso helduta dauden langileak.
- Erakundean bere maila eta nabarmenkeria asko aldarrikatzen duen Enpresa Batzorde bat.

Lehen hilabetean sei egun eman genituen FA-ko pertsona askorekin egoten. Hainbat lantegi ikustatu genituen eta fundazioa osatzen duten ia hirurehun pertsonen herena baino pertsona gehiagorekin batzartu ginen. Laguntza Zerbitzuetan eta Zerbitzu Nagusietan lan egiten duten pertsonez gain, ongi mugatutako lau profesional talde daude: medikuak, erizainak, fisioterapeutak eta laguntzaileak. Jakina sindikatuekiko harremana, orokorrean, hartze eta ematearena zen.

Medikuekin ez genuen harreman gehiegirik izan, gutxi samar direnez, eta beraien jarduera alorra oso zehaztuta dagoelako. Erizainak talde garrantzitsua osatzen dute eta historia askorekin, urte asko dituen erakunde bati dagokion bezala, non azpikontratazioen gehiengoak, finko zeudenak eragiten zituzten beharren, ala nola jarduerak sortzen duen eta aurretik jakin ez daitekeen lan absentismoak eraginda ziren.

Berehala konturatu ginen pertsonen poztasun maila guztiz aldatzen zela beraien erantzukizun eta antzinatasun mailaren arabera. Egutegi famatuak —horrenbeste denbora eta burukomin sortzen zituztenak, lortutako eskubideak errespetatu beharrarengatik— partekatzea

suposatzen zuen edozein ideiarekiko kontrakotasun osoarekin topo egin genuen, gainera Enpresa Batzordearekin etengabeko borroka suposatzen zuen. Gezurra badirudi ere, gai honi sindikatuek ez zioten behar zuen sentsibilitatea jartzen. Askotan entzun genituen era honetako esaldiak: «Atzetik datorrena… dadila, besteok jadanik bizi izan dugu eta».

Jardunean zeuden pertsonen %20aren asegabetasun egoera honetara nola iritzi diren jakiteko, batez ere laguntzaileei dagokionez, jatorria berrikusiko dugu:

- FA-k 2005erarte sektore hitzarmen batek araututa egon ez diren lan harremanak dituen sektore batean, beraien lan hitzarmena zuen.
- Garai hartan kontratatutako laguntzaile langileen kopurua 200 pertsonetakoa zen gutxi gora behera eta azpikontratatutako langile osagarriak 35 ziren.
- Enpresa Batzordearekin soldata eskala bikoitza sartzeko lan hitzarmenaren aldaketa negoziatu zen. Negoziazio honen ondorioz 2000. urtetik 2008ra, FA-n erantzukizun maila berdinarendako lan baldintza ezberdinak dituzten hiru laguntzaile talde daude.
- Pertsona guzti hauek aipatutako urteak erantzukizun maila berdinerako soldata txikiagoa izateaz gain, beraien kontratazio etenerako FA-ren menpean ez daudenez, beraien etorkizunari begira etengabeko behin-behinekotasun egoera batean aurkitzen dira, zeren beraiei deitzea nahi izatearen menpe daude, baldintza txarragoko beste egoera batzuk piratzeaz gain, adibidez FA-ren kide diren pertsonek nahi ez dituzten lan orduak onartzea.

Argi ikusi genuen beste gai bat, erakundea bere osotasunean Zuzendaritza Organoa eratzen zuten bost pertsonek zuzentzen zutela gainerakoak ohiko organigrama baten partaide ziren bitartean. Egoera honek ez zien aukerarik ematen bost pertsona hauei jardueratik hurbil egoten bai ordea FA-n beti bizirik zeuden obra eta egitasmo handietatik, ZO-aren oinarrizko eta etengabeko eginbehar bezala, honek laguntza behar zuen horretarako eta batez ere finantza egoerari dagokionez.

Gai honetan Arreta Zentro eta Laguntza Zerbitzu ezberdinen arabera unitate buruaskiak sortzea beharrezkoa zelakoan geunden. Horrela sortu

zen Gidatze Taldea (GT). Zuzendariorde Orokorra zenak zuzenduta —hortaz GT-aren Koordinatzaile izaten hasi zen— eta beste bederatzi pertsonez osatua: Zentro/Zerbitzuen bost Koordinatzaile eta Laguntza Zerbitzu eta Zerbitzu Orokorren lau Koordinatzaile. Talde hau eta bere antolakuntza ner erakundeetan ohikoa denaren antzekoak ziren.

FA-ren GT-aren eginbeharrekoak ondorengoak ziren:

- Fundazioaren politika eta estrategia zehaztu, eta bere helburu estrategikoak.
- Erakundeko pertsonei estrategia hori helaraztea bermatzea. Guztiena zen egitasmoa sortzea.
- Helburu estrategikoen lorpen mailaren jarraipena egin eta beharrezko erabakiak hartzea.
- Erakundearen balioen aldaketa bultzatzea.
- Zentro eta Zerbitzuen Aginte Taula eta Ideia eta Helburuen Planen (aurrerantzean IH) jarraipena egitea.
- Erakundearen helburuak betetzeko beharrezko baliabideak bermatzea.
- Buru izan eta erakundeko taldeen buruzagitza bultzatzea.

Norabide berdinean eta —lehen esan dugun bezala— Zentro eta Zerbitzu autonomo eta erabakitzeko ahalmena dutenak eratzen saiatuz, berauen ezaugarriak era honetan zehaztu genituen:

- Helburu berdinak dituzten eta autonomiaz eta erabakitzeko ahalmenarekin lan egiten duten pertsona taldeak, erantzukizunetik eta erakundeak zehaztutako esparru estrategikoaren barnean.
- Erabiltzaile eta familien asebetetze gorena lortzeko zuzendutako zentroak.
- Barne bezeroari bideratutako zerbitzuak.

Ideia hauek sindikatuei aurkeztuak izan ziren beraiekin jarduteko asmoz, arrakastarik gabe, eta hiru hilabeteren buruan pertsona guztiak

gonbidatuak izan ziren asanblada orokor batean aurkeztu ziren, bertara pertsonen %72 aurkeztu ziren.

Pertsonetan oinarritutako eredu berria

«Antolamendu eta kudeaketa eredua

Helburua: Gure antolamendu ereduaren helburua pertsonak erakundearen aktibo nagusi bezala identifikatzea da eta guztiena den egitasmo batean parte hartzeko aukera ematea, sortutako konfiantza giro baten bidez, erantzukizunetik baina askatasun eta elkartasunez jokatuz, guztien barnean dagoen ahalmen sortzailea hobekuntza aukerak ezagutzera bideratzea bultzatuz, eta guztia gure eginkizun, ikuspegi eta balioak lorpen ezin hobera bideratzeko.

Autonomia Zentroetan:

- Erabakitzeko ahalmena duen autogestioa.
- Zentroko Koordinatzaile bat.
- Taldeen konfigurazioa.
- Gardentasuna informazio eta komunikazioetan.

%100 norbere kontratazioa:

- Azpikontratazioen ezabapena laguntzarako langileetan.
- Kontratazio beharrak: norbere estalduraren bermea.
- Hitzarmenaren baldintzak betetzea.
- Hautapen prozesua. Zehaztutako datan emaitzen berriematea.»

Lerro batzuk besterik ez dirudien hauek FA-k zituen hamarkada batzuetako bizitzan benetako iraultza ekarri zuen.

Ordura arte, ZO ados zegoen eta aipatutako asanblada orokorrean parte hartu zuen proposamenaren beharraren azalpen batekin. Sindikatuak, auzi jartzaileak ez zirenez —izan beharko lirateke—, asanbladari

boikota egin zioten, eta maila onean zeuden erizainak, berdin. Hauetako batzuk, ondoren, esan behar da, aurrera pausu bat eman dute eta besteekiko elkartasuna izan dute Zentro bakoitzeko egutegia zehazteko orduan; honela, gero eta maila handiagoan protagonista izan dira Zentroen autonomiaren kultura berria gauzatzen eta pertsonek nork bere gain hartzen joan diren heinean.

K2K bezala antolamendu aldaketa egin dugun egitasmo guztietan gertatzen den bezala, Harreman Estilo Berrian oinarrituta, kultura aldaketa eta heureganatutako eginkizunen oztopoak dira aldaketa hau moteltzen dutenak, erakundean parte hartzen duten guztiei azkenean abantailak ekartzen badizkie ere.

Kasu honetan, jardun mota medio, eta FA-k erabiltzaile eta familien aintzat hartzeko asebetetze maila zuela eta, guzti hau pertsonen gehiengo baten asegabetasun maila handiarekin elkartzea zein zaila izango zen susmatzen genuen, gainera, harremanetan gaixoengandik hurbilen zeuden pertsonak ziren. Aipatzekoa da, beraz, pertsona hauei dagokionez, erantzukizun eta norbere asetasun maila txikiena zuten pertsonak zirela ematen zuten zerbitzuarekin asebetetze maila altu bat eragiten zutenak aldi berean.

Bide honetan, azpimarragarria da susmatu den kontraesan maila egitasmo berriaren garapenaren aldi honetan:

- Erakunde autonomo bat eta erabakitzeko gaitasuna duena bultzatzea da helburua, aldi berean erabakiak Zuzendaritza Orokorraren eta bere Batzorde Estrategikoaren oniritziaren menpe daudelarik, beronek ez du beti aintzat hartuko Taldearen aurrerapen ona, zeren ika-mikak ez ziren amaitzen Taldearen eremu eta erakundeen kudeaketan sortzen hari ziren kultura ezberdinak zirela eta.
- Emaitzen erabilera erabakitzeko autonomia eza adibidez.
- Taldearen Zuzendari Orokorrak ez zuen bat egin egitasmoarekin, hasiera batean eskatu eta onartu izan bazuen ere, eta noizbehinka hartutako erabakiak zalantzan jarri. Aipatutako asanblada orokorrean K2K-rekin azaldu eta gero, inoiz, hiru urtetan zehar behin ere, ez du K2K-ko inorekin elkarrizketarik izan sinatutako akordioen bilakaeraz iritziak elkarri adierazteko. GT eta bere Koordinatzailearengan, eta noski K2K-rengan uzte osoa du edo hartutako konpromisoarekiko arduragabetasun eta utzikeria da.

Ideiak garatzeko aukera eman zuen oinarrizko ikuspuntua, 2010 eta 2011 urteetan zehar, zehaztutako helburuak betetzea zen asistentzia langileen kontratazioari dagokionez. Gaur egun, asistentzia langile guztiek norbere lan kontratua daukate, finkoa edo aldi batekoa, lansari egoera solidarioen arabera eta absentismo eta planifikatu gabeko gertakarien estaldurarako kudeatutako lan poltsa batekin. Guztira, 60 pertsona inguru kontratatu dira %24 batean beraien lansaria hobetuz. FA gaur egun, jardunean dabiltzan 400 pertsonez osatua dago.

Egitasmo honetan ia hiru urte lan egin eta gero, esan liteke lorpen nagusiak —ez da esperientzi honen garapenaren helburua egunerokoan lorpen hauetara nola heldu den jakitea— hauek dira:

- Pertsonen ikuspegi orokorra hobetzea: eginbeharrean oinarritutako erakunde batetik, non erabakiak urruti dagoen Batzorde Zuzendari batek hartzen dituen, pertsonek bezeroaren asetzeari eginiko ekarpenaren ikuspegi askoz zabalago bat izatera, dauden Zentro/Zerbitzuaren helburuen definizio eta kudeaketan parte hartuz, eta FA egitasmoaren etorkizuneko ikuspegiarekin bat egitera.
- Zentro eta Zerbitzuetara bideratzen saiatuz, egituraren sakoneko berrantolaketa bat, zerbitzuak eman eta erabiltzaileen asetzean eragin zuzena duen tokia baita.
- Zentro/Zerbitzuen autonomian aurrerakada garrantzitsua, beraien helburuen definizioan eta berauen kudeaketan parte hartuz, erantzukizunez eta erakundearen testuinguru orokorraren barnean.
- Pertsonen goi mailako onarpena egitasmo berriaren funtsezko alderdi batzuei dagokionez adibidez: autonomia, erantzukizuna, erabakitzeko ahalmena, elkartasuna, askatasuna…
- Informazio eta komunikazioaren hobetzea: informazioaren aldizkako argitaratzea, desbideratzeak direnean azterketak eta erabakiak hartzea.
- Fundazioaren Laguntza Zerbitzuak barne bezeroei zuzentzea.
- Prozesukako kudeaketa eredu bat, pertsonetan oinarritutako eredu batean integratzea, non etorkizunerako egitasmo baten

definizioa, ala nola balioak, eta helburuak erakundeko pertsona guztiek partekatzen dituzten.

- Fundazioaren asistentzia langile guztien kontratazioa.
- Emaitza ekonomikoen funtsezko hobekuntza, ikuskatutako urteko kontuetan ikus daitekeen bezala, beste batzuen artean, eginiko kontratazio prozesua jasangarria izateko baliabideak sortzearen lorpenarekin.
- Erabiltzaile eta familien asetze indizearen hobekuntza. Naiz eta bezeroen asetze indize altuetatik abiatu, FA-n lan egiten duten pertsonen parte hartze handiagoak, indize hauek hobetzen jarraitzeko aukera eman du.
- Langileen asetze maila hobetzea, lan giroari buruzko azken galdeketan argi azaltzen den bezala.

Hiru urte hauetan, aurrera egin da pertsonek eta erakundeak berenganatu zezaketen abiadurara moldatuz eta Taldearen beste erakundeetan gertatzen zenarekin kontraesan gehiegi ez sortzeko arduratsuak izanez.

Aurretik aipatutako kontraesanak eta batzuetan erabaki estrategikoak hartzeko ahalmen ezak agerikoak izan dira FA-ren GT-aren kideentzat, aurrera egiten jarraitzeko motibazioa galtzea eragin du momentu batzuetan. «Oztopo» bakoitzean, ala ere, itxaropena ematen saiatzen jarraitu da, argi edukiz helburua FA-n zaintzen ziren pertsonen bizi kalitatea hobetzea zela eta ner egitasmoak helburu hau lortzen lagunduko zuen uzte osoz.

Adierazita daude lortutako aurrerapenak eta garatutako ibilbide ona, hauekin batera adierazi behar da egiteko dagoen ibilbidea, handia eta erakargarria hurrengo aspektuetan:

- Pertsona guztien parte hartzearen maila hobetzea, norbere iritziak adierazteko segurtasunean eta askatasunean hobetuz.
- Gidatze Taldeko pertsonen lidergotzan aurrera egin. Egitasmo berri honek aldaketak eragin ditu batez ere Zentro/Zerbitzuetako Koordinatzaileen egiteko eta erantzukizunetan. Orokorrean, pertsona hauek norabide

honetan ibilbide garrantzitsua egin dute, baina alderdi batzuetan oraindik asko aurreratu behar da.

- Erakundeko beste pertsonen lidergotza maila handiagotzea, eta helburu honetarako pertsonei laguntzen jarraitu.
- Ideien sormena bultzatzen jarraitu. Produktu eta zerbitzu berrien zehaztapenean sakondu. Jarduera berrietarako aukerak ezagutu.
- Ideia berrien ekarpenaren esparrua igo eta zabaldu, zeren asko hobetu den arren, ekarpenen gehiengoa esparru eragileari dagokio.
- Eratutako talde formaletako pertsonen parte hartzea areagotu erakundearen helburuetan aurrera egiteko.
- FA urteko 365 egunetan zerbitzua ematen duen erakundea da, egunean 24 orduz. Pertsonak taldeetan parte hartzeko, eguneroko eginbeharretako batzuetatik aske utziko dituen modua asmatzeke dago, eguneroko zereginetatik burua altxatu eta pentsatzeko, batzarretan parte hartzeko …
- Oztopoak apurtzen ikasi, askeagoak izan. Pertsonen arteko elkartasuna hobetu. Amets egiteko eta egunerokotik arago joateko ahalmena izan.

Balorazio orokor bat egin beharko bagenu, esan genezake hiru urte hauetan aurrerapen handiak lortu ditugula erakundean eta aldaketa aipagarriak pertsonetan aurrezarritako oinarrizko balioetan, ala nola erakundearen adierazleen etengabeko hobekuntza.

Erakunde guztietan bezala egitasmoen arrakasta, hauek zuzentzen eta berauetan parte hartzen duten pertsonen menpe dago. FA-ren kasuan, pertsona asko izan dira 2008. urteko azaroan botatako erronka onartu dutenak eta bete-beteko arduraldiarekin lan egin dutenak helburuen lorpenerako. Emaitzek ordutik eginiko ibilbidea bermatzen dute eta hasitako bideak oraindik ibilbide luzea zuela baieztatzen du.

Hala ere, egitasmoak ez du izan hasieratik erakundean erabakiak hartzeko botere asko zuten pertsona batzuen uste osoa.

Honek eragiten du, 2010. urtearen amaieran, Taldearen Zuzendaritza Orokorretik erabakitzen da egitasmoarekin ez jarraitzea K2K-rekin sinatutakoaren arabera, hau da, ner-arekin.

Momentu honetan ZO esplizituki aurka jartzen da, ner-ek FA-n bakarrik ez, Taldearen etorkizunean adierazten hasia zena ikusita.

2010. urteko urrian, ner-en inguruan zeuden hogei erakundeak, hauen artean FA, «ner group aociación» sortzea erabakitzen dute, etorkizunari begira, sinergien goreneko elkartasuna lortzeko. FA-ren ZO honen aurka jarri zen zorrotz, Batzordean oso garrantzitsuak ziren pertsona batzuen babesarekin, aldi berean FA-ren Koordinatzailea jarduteko erari eta funtsari buruz gaizki esanak eta deskalifikazioak hasten dira. Ala ere, baieztatu dezakegu hasieratik beti bizi izan duela K2K-rekin adostu zena ardura, gogotsu eta trebetasun handiarekin. Honi batzen zaio Koordinatzaile honek beti eutsi izan diola estilo kritiko bati Taldearen Batzordeko kide zenean, oparo eskaini diren erabaki eta inbertsio handiei dagokienez.

ZO-ren tratu gogor hau 2011. urteko hurrengo hilabeteetan mantendu zen. Harreman egoera honetan, Taldearen Zuzendaritza Taldeari orduko ZO-ren erretiroa jakinarazten zaio eta beraz, ordezkoaren bilaketa, Taldearen antolamendu eskema berriaren aurkezpenarekin batera. Eskema honek ner egitasmoan azken hiru urtetan aurreratutakoa ezereztatzea suposatzen zuen eta erakunde hierarkiko batera itzultzea, zaharkitua, non erabakiak Zuzendaritza Batzordean hartuko ziren eta non unitate ezberdinek ez dute autonomia eta erabakitzeko ahalmena izango.

2011. urteko udaberri honetan, FA-ren GT-ren Koordinatzaileak ZO-ri ner-ek suposatzen duenari ezker egitasmoan lortutako balio eta aurrerapenak jakinarazten saiatzen da. Datuekin sendo argudiatutako aurrerapenak, zeren 2008-2010 denboraldian lortu dira bere historiako emaitza ekonomiko, lan asetze maila, bezeroen asetze maila… onenak Fundazioan. Egiaz, FA-n maila guztietan kudeaketa ahalmen handia dago.

Lau hilabete oso gogorrak dira, lan askorekin eta batzar askorekin, ZO-ren aldetik Koordinatzailearenganako jarrera oso oldarkorrekin ZO, deskalifikazioak, kontrakotasunak… eta batik bat, beti GT-ra eta egunekotasunera eramaten saihestu den tentsio altuko egoera bat, egoera bideratu zatekeela pentsatuz eta ZO-k antolamendu eredu berria aldatzeko erabakia berriz aztertuko zezakeelakoan. Hau denboraldi

honetan izandako batzar eta elkarrizketetan bizi eta nabaritu dugu. Horrela, azkenik, bi urtetan zehar ZO-k kontuan izan ez duena, hau da, kudeaketaren bilakaera ner-en ezarpenari dagokionez, errotik atera nahi duen kiste bat bilakatzen da (zergatik?).

Ulertu ezin den jarrera aldaketa hau hasi zenetik sei hilabetetara, FA-ren Koordinatzailea eta Taldearen ZO antolamendu eskema aldatzeko erabakia atzeratzeko akordio batera iristen dira. Arrazoia, 2011 urte horretako ekainean ZO berria sartu behar bada, arrazoizkoa dela ner egitasmoa ezagutzeko aukera ematea.

Denboraldi honetan, antolamendu eskema berri honen barnean, ZO FA-ren Koordinatzaileari Taldearen Zerbitzuen Zuzendaritza onartzea proposatzen dio, Laguntza Zerbitzuak eta Zerbitzu Orokorrak batzen dituen postu sortu berria. Eskema berri honetan, Taldearen enpresak unitateak izaten hasten dira, profil teknikoa duen pertsona batek zuzenduta (burutu gabea), eta Zerbitzu Korporatibo berrien kudeaketa batu egiten da.

Zerbitzuen Zuzendaritza, beraz, ZO-k proposatzen duen ereduaren bereizgarria da, eta bere eginbeharrekoak eta erantzukizunak ez datoz bat ner erakundeen ereduarekin.

ZO ez zen eroso sentitzen FA erakunde osoan ezartzen zen gardentasun mailarekin, halaber Koordinatzaileak etorkizunarekin zuen ardura adierazteko zuen sendotasunarekin, ez eta norbaitek beraiena ez zen irizpidea izan eta mantentzearekin, hau hierarkiarenganako errespetu falta iruditzen baitzitzaion. Berdin, Batzordearenganako errespetu faltatzat jo zen ner-a defendatu eta mantentzen edo bere amaiera atzeratzen saiatzea, ala nola K2K-rekiko harremana. ZO-k azken hiru urtetan lortutako emaitza eta adierazleak ez diotela balio esatera iristen da sortutako giro tzarra dela eta. Nork sortua? Inkestak eta egunerokotasunak kontrakoa bermatzen dute FA-ko pertsonekin eta paziente eta familiekin.

Hau nahigabez zeraman zuzenean jasan behar zuen pertsonak, FA-ren Koordinatzaileak, zeren tratuak eta jakinarazi eta ezkutuan esaten zenak berarenganako mesfidantza eta bere profesionaltasunari buruz zalantzak sortzen zituen. Testuinguru honetan, ZO berria heldu zen.

Hamar egun beranduago, FA-ren GT-aren hileko batzarrean, gai nagusia, aurreko hilabetetan eginiko, lan giroari buruzko inkestaren emaitzak aurkeztea zen. Partaidetza 2011 honetan %65era iritzi da, 2009ko %25etik, ia hirukoiztu da.

Orokorrean, emaitzek adierazle gehienetan izan den igoera adierazten dute. Zentroei dagokionez, 2010eko 6,7ko igoeratik 2011ko 7,3ko igoerarekin laburtzen da, eta FA-ri dagokionez, 7,4tik 8,1erako igoerarekin. Azken hamarkadan eginiko inkesta guztietan lortutako adierazle altuenak dira.

GT-aren hileko batzar honetan ez zen, heldu berri zen, ZO berria izan, mota honetako erakundeenganako interes eskasa agertzen duen jarrera, ala nola ner kulturak gordetzen duenarekikoa. Guzti honetaz inoiz ez zuen K2K-rekin hitz egin izan nahi, oraindik indarrean zegoen hitzarmen bat izaten jarraitzen zuen arren.

GT osatzen duten pertsonekin ia hiru urtetako harremana izan eta gero, ziurtatu dezakegu egitasmoarekin eta erantzukizun berriekin oso konprometituta zeuden pertsonak zirela, ala nola profesionalki gai zirela, inkesta eta emaitza ekonomikoek adierazten duten bezala, ala ere egokia litzateke adieraztea «jauskari» bezala jokatzen zuten pertsona batzuen salbuespenak bazeudela. Berdin, adierazi behar da harreman giroa oso hurbila eta adiskidetsua zela, inoiz ez nituen tokiz kanpoko edo tentsiodun egoerak ikusi batzarretan, beste egitasmo batzuetan ikusita genituenak, eta bilakaeraren lorpenen barnean daudenak. Beti elkarrekin jaten genuen, bost zortzi pertsona inguru, bertaratutako bakoitzak bere zatia ordainduz, oso giro onean. Oroitzapen atseginak dauzkagu harreman honen inguruan.

K2K-tik oso pozik gaude eginiko ekarpenarekin, pertsonen gehiengoarekin izandako harremanekin eta, bereziki, gaur egun ahulagoak ziren pertsona askok FA-n duen egoera hobearekin.

2011ko uda baino lehen, GT-ren Koordinatzaileak deitzen digu, FA-k K2K-rekiko izan duen etika ezarengatik nahiko lotsaturik, ZO berriak hitzarmendutako harremana deuseztatuta geratzen dela guri komunikatzeko agindu diola esateko, beste azalpenik gabe.

Erabaki hau jakinarazi ziotenean, Koordinatzaileak proposatu zuen hasieran FA-rekin elkarlanean aritzeko K2K-ri ZO-k deitu zion bezala, oraingo honetan, ZO izan zedila K2K-rekin lanean ez jarraitzeko erabakia jakinarazi ziezadana.

ZO-k erantzuten dio bera ez dela izan K2K-rekin hitzarmena sinatu duena eta, beraz, ez diela inongo azalpenik sor. Harreman bat bukatu eta bere estilo berriarekin hasteko era polit eta dotorea. Aurreikustekoa zen, zortzi hilabetetan zehar ner usaina zuen guztia kentzeko azaldutako nahia eta gero.

Hau etsigarria zen, gutxi edo batere etikoak ziren erak, ala ere, beste dei eta informazio kezkagarriagoak jasotzen ditut. 2011ko iraileko egun batean, ZO-k bere bulegora deitzen du, Giza Baliabideen Zuzendariaren (izen egokia oraingoan ere) aurrean GT-ko pertsona bati, Laguntza Zerbitzu bateko Koordinatzailea, FA-n hamarkada bat baino gehiago zeramana, txosten bateko agiri bat desagertu zenaren berri zutela adierazi zioten, frogatu gabeko zerbait, baina konfiantza galduta, bere gauza pertsonalak batu eta eraikuntzatik alde egin zezakeela, kaleratua baitzegoen.

Diziplinazko kaleratzearen gutun bat ematen zaio naiz eta egun batzuk geroago bidegabeko kaleratzeagatik legezko kalte ordaina esleitu zioten lan epaitegian.

Eta gertatutakoa izan zen, FA-ren Koordinatzailea, bere erantzukizunaren aginte guztiarekin eta eskubide pertsonal guztiekin, postuari atxikiak zeudenekin batera, Laguntza Zentro bateko Koordinatzaile honi eskatu ziola lan espediente bateko agiri bat kontsultatzeko, Giza Baliabideen Zuzendariarekin batera, Zerbitzu hori koordinatzen baitu.

Koordinatzaile honek, ohiko bideak jarraituz, Giza Baliabideetako Departamentuko pertsona bati eskatzen dio kontsulta egiteko. Kaleratzearen ostean, ZO-k FA-ren Koordinatzaileari adierazten dio Laguntza Zerbitzu bateko Koordinatzaile horrek inoiz ez zuela agiri hori kontsultatu eta agiri hori inoiz ez zela desagertu bere tokitik, dagokion bulegoan. Zuzenean, K2K-tik Koordinatzaile honekin tratuan ibili gara ia hiru urtez, adierazi dugun bezala. Nire bizitza profesionalean milaka pertsona ezagutu eta gero, adierazi behar dut pertsona honen ardura eta eraginkortasuna bere erantzukizunenganako batez bestekoa baino altuagoa dela, eta K2K-n, lanera joan eta batzarrak jasaten ikusi dugula normala ez zen osasun egoeran, GT-ri bere aldetik sor zion ekarpena egiteko nahiak bultzaturik. ZO-k kanporatze gutuna emateko argudiatu duena inoiz ezin zatekeen pentsatu, ez funtsean ez eta moduan.

Gertaera hauen ondoren ZO oiak, oraindik FA-ko Koordinatzaile zenari deitzen dio, Batzordeko Presidentearekin batzar batera. Ez zaio batzarraren helburua adierazten. Kasu honetan, ZO-ren aldetik, bere profesionaltasunari eta erakundearekiko harreman estiloari buruzko hainbat salaketa zerrendatzea zen helburua. Koordinatzailea bere burua defendatzen saiatzen da eta Presidenteak aldi berean parte hartzen du, entzuten ari denarekin harrituta, alderdi bien bertsioa ezagutu nahi duela esanez. Azkenik, Presidentea biei mintzatu zitzaien, hilabete

batzuk lehenago egin zitzaion Zerbitzu Zuzendariaren eskaintzaren inguruan akordio batera iristeko eskatzen. Koordinatzaileak onartzen du eta FA egitasmoari onena ematen jarraitzeko asmoa adierazten dio. Horrela bukatzen da batzarra eta hurrengo egunean Koordinatzaileak emailez eskertzen dio Presidenteari bere ardura eta akordioa, honek erantzuten dio, lau egun beranduago, gustukoa izan duela alde guztien onerako batzarra ondo bukatzen lagundu izana. Honi esaten zaio gauzak estiloarekin eta akordioaren bidetik egitea.

Aldi berean, eta batzar hau izan arren, GT-ren Koordinatzailearen izen ona zikintzeko kanpainak, bai arlo pertsonalean eta bai profesionalean, jarraitu zuen, aintzat hartzen ez dutela errepikatuz eta bere erantzukizunetatik baztertzen dute, eta beraz, dagozkien batzarretatik. Oraindik ez dago aldaketarik adierazten duen agiririk, baina bere bulegoa utzi behar duela jakinarazten diote, nahi badu etxetik lan egiteko —zertan zehaztutako erantzukizunik ez badauka?—. Kanporatutako pertsonaren jokaera erakundearekiko desleiala izan dela azaltzen zaio ere, baina erantzukizuna onartzen badu berriz onartua izan daitekeela…

Prozesu honetan, Koordinatzaileari erakundea uzteko esaten zaio, baina kanporatze proposamen bat egin gabe, bere kalte ordainketa eta langabezi eskubideei uko egitea suposatuko zuena, eta beste gauza batzuk eskaintzen zaizkio: ekonomi saileko teknikari bezala jarraitzea, arduradun gorena izan eta gero, gaur egun arduradun denaren aginduetara; taldearen erakunde batera laguntzaile bezala joatea, edo ZO-ren aholkulari bezala aritzea, pentsatu gabeko izen batez, baina erabaki edo agintzeko ahalmenik gabe.

K2K-ren aldetik, orain hiru urte, lehen batzarrean parte hartu zuen ugazaberiaren kide den pertsonari erregutu genion, Presidentearekin batzarra lortu ziezagula, elkarrizketako akordioak betetzearen alde egin zezan.

Ez genuen Presidentearekin bilera lortu, baina ZO ohiaren deia jaso genuen, ia hogeita hamar hilabete ezer esan gabe egon eta gero, gertatutakoa azaldu eta justifikatu nahi zuelako. Entzun behar izan zuena oso gogorra izan zen bere interes eza eta K2K-ko pertsonekin izandako harreman pertsonalei dagokienez, baina batez ere GT-ko bi pertsonek bizi zuten egoeraz, bien kaleratzearekin amaitu zuena, profesional handiak zirelarik. Gogor jaso zituen gertatuarekiko desadostasunak hogeita hamar minutuz, gaizki informatuta geundela adierazi eta errepikatzen zuen behin eta berriz, ezer arrazoitu gabe.

Joko ulertezin honetan, hurrengo hilabetean jadanik FA-ko Koordinatzaile ohia denari eskaintzen zaio ZO-rentzako Laguntza Teknikari postua, ezer eta inoren erantzukizunik gabe. Honen ostean, ZO berriarekin bilera bat izan zuen, berriz ere argi utzi ziolarik berarengan konfiantzarik ez zuela, postu hori aldi baterako zela, erakundeak bertan jarraitzen zuen denbora horretan bere ezagutzaz baliatzeko, eta berarentzat beste zerbait aurkitzeko aukera izango zuela. Konfiantza galtze hori lehendik zetorrela, aurreko ZO-rekin eginiko ner egitasmoaren defentsa amorratuaren ondorioa.

Badakigu GT-tik kaleratutako lehen pertsonak emozio egoera larriak jasan dituela eta jasaten ari dela, eta Koordinatzailea, medikuek jasota duten bezala inoiz baja hartu gabe zegoena, medikaziorik ere hartzen ez zuena, bi hilabete dela bajan dago, moldatze arazo antsioso-depresibo bat dela eta.

Jarraituz: baja hasi eta egun gutxira, erakundean jarraitzea ezinezkoa dela ohartuta, eta bere kontratuaren deuseztatzea ituntzera joz egoera jasanezin batera heldu gabe, Koordinatzaile oia egungo ZO-rekin akordio batera heltzen saiatzen da eta denbora baterako Tekniko postua proposatzen dio, bere irteera adostearekin batera. ZO-k ados dagoela dio, baina aste horretako batzar batean aurkeztu nahi duela. Bertan zeuden pertsona guztiek irtenbide onena dela diote eta gaia onartua geratzen da. Hau ez da errealitatean islatzen, zeren batzarra bukatu eta ordu batzuetara, ZO-k Koordinatzaile oiari deitzen dio, Giza Baliabideen Zuzendariarekin hitz egin eta gero, etxean atseden hartzen gelditu dadila erabaki dutela adierazteko, zeren baja honek, horrela jarraitzen duen heinean, ez dutela berarekin hitz egingo. Ez diote erantzuteko aukerarik ematen. Ikusten denez Giza Baliabideen Zuzendariaren iritziak, GT-ko lankide oi bezala eta Giza Baliabideez arduratuta, beti akordioetara eta pertsonendako onena lortzera heltzekoak dira.

Adostutako irtenbidea lortzeko gero eta bide gutxiago geratzen dira. Beharrezkoa da berriz ere Presidentearekin egotea, aurreko batzarretik ia bi hilabetetara. Denboraldi honetan gertatutakoaz jakinaren gainean jarri eta gero, Presidenteak bere harridura azaltzen du eta gai honetaz notiziarik ez duela dio, egoera kargua uzten zuen ZO-ren aurrean hitz egindakoarekin bat zetorrelakoan zegoen. Adostutako irtenbide batera heldu behar zenaren iritsia errepikatu eta gero, lortzeko ahalegin guztiak egingo zituela zin egin zion.

Albisterik gabe 15 egun eta gero, Koordinatzaile oiak berriz deitzen dio Presidenteari, honek, era egokian, motz eta epel, hau Presidentzi arazo bat ez dela adierazten dio eta zuzendarien konfiantza irabazi behar duela. Ala ere, gehitzen du, ZO berriari deitzeko aukera lortu diola.

Deia hurrengo egunean egiten da, baina gerturatze bat izan beharrean, ZO-k aurretik esandakoa adierazten dio, ez dutela aintzat hartzen eta alta izan arte ez dutela hitz egingo.

Bestetik, gaiari buruz Batzordeko beste hiru kiderekin hitz egiten da, Presidenteaz gain, hauek harridura handia azaltzen dute ZO ohiaren eta orain Koordinatzaile oiaren izen eta egite onean uzte osoa izan baitute beti, eta Presidenteak alde guztientzat baliagarri litzatekeen irtenbide bat lortu ez izanaz harrituta. Guztiek, argi adierazten dute beraien karguak ez direla gobernu erantzukizun zuzenekoak. Badirudi argi azaltzen ez zaizkien gauzak badaudela zeren, azkenean, beraien eginbeharra Batzordearen izen ona zaintzea da.

Egoera hau 2011 urtearen amaieran, 2011ko ner esperientziak amaitutzat jotzen ditugunean, egoera tzarrenean jarraitzen du: zergatirik gabe kaleratutako pertsona bat, langabezian eta emozionalki lur jota; beste bat bajan, kontratuaren ezeztatzearen arriskuarekin, gutxiespena eta gorputz eta buru osasuna lurretik dituela; eta hurrengo hilabeteetan arraroa baino gehiago den egoera honi buruz erabakitzeko epaitegietan elkar ikusteko itxaroten dauden abokatu batzuk.

Zenbat min egin daitekeen erakunde piramidaletako sistema hierarkikoak pertsona batzuei ematen dien boterearen erabilera gaiztoarekin. Eta lankideen eskutik nolako sentsibilitate eza, beldur eta materialismoagatik, balioak eta elkarbizitzan igarotako ordu guztiak ahazten dituzte, ia inongo dudarik gabe, zeren laster onartuko dituzte boterea daukatenengatik sortutako arrazoiak.

Urteetan zehar, bidegabekeria piramidean beheko aldean zeudenak jasaten zuten, eta FA-n aldaketa gertatu denez, antza denez, goi goian dagoenarentzako gehiegizkoa bezain onartua eta babestua burutzen duenarentzako, bidegabekeria piramidean tokiz aldatu da.

Eta amaitzeko argi utzi, beti bikaina iruditu zaigula GT-ko pertsonengandik nabaritu dugun ezagutza, ahalegina, sentsibilitatea eta harrotasuna, salbuespen batzuekin, beraien egiteko nagusiarekiko, goi mailako prestakuntza duen arreta ematea paziente eta hauen familiei.

2011-12-30

VII. Kapitulua

NER GROUPETIK BULTZATUTAKO EKINTZA BERRIAK

Hilabete eta erdian behin, **ner group**eko Koordinatzaileak bilera bat egiten dugu, parte hartzaile bakoitzak eguneko gai zerrendara egindako ekarpenak aztertzeko.

2011ko maiatzaren 10ean egin genuen bileran, **ner group**etik bultzatu litezkeen ekimen berrien inguruko ideiak proposatzen zituen puntuetako batek. Gai hau eztabaidatzen genuen lehenengo aldia zen, eta haren bitartez gure helburuetako baterako aurrera pausoa emango genuen: zegoen enplegua bere horretan mantentzea. Orain, enplegu berriak sortzea posible egingo lukeen ekimen berrien alde egiteko erabakia hartuko genuen, egungo lan egoera larria arintzea ahalbideratuz.

Bileran 23 pertsonek hartu zuten parte, eta aktan bertan adierazten denez, ondorengo ekimen posible hauek proposatu zituzten:

> 1.- AGIRIEN ARTXIBOAK: bideragarritasun azterketak egin (maiatza amaiera).
>
> 2.- ELIKADURA ETA BARATZA EKOLOGIKOA.
>
> 3.- GIZA GARAPEN IRAUNKORRA osotasun bat bezala aplikatzea erakunde guztietan: Tecnaliarekin berriki sinatutako akordioaren barruan gaia lantzea.
>
> 4.- GANADUA ETA LURRALDEAREN KUDEAKETA.

Lehen hausnarketa honekin ideiak zehaztuta geratu ziren, ARTXIBOen gaiari dagokionean erabaki zen soilik bideragarritasun azterketa bat egitea, nahi izatekotan proiektua gidatzeko pertsona egoki bat egon bazegoelako, gainera.

GIZA GARAPEN IRAUNKORRA ideiari dagokionez, Tecnaliarekin hitzartutako akordioaren baitan egitea adostu genuen. Akordio hau bi gaietan laburbiltzen da ondoko prentsa oharrean adierazten denez:

«2011ko otsailak 17. Ner groupek eta Tecnalia Research & Innovationek lankidetza hitzarmen bat sinatu dute gaur, ner groupeko 21 erakundek eta Tecnaliako sektorekako 16 Negozio Unitatek parte hartu duten lan topaketa baten testuinguruan. Bi taldeak osatzen dituzten erakundeetako negozioen jardunean, eransketa gurutzatu moduko harreman bat sortzea da helburua. Transakzioetatik harantzago, aukera-gune bilakatu nahi dira, enpresen arteko harreman mota berri bat defendatuz.»

Ner groupeko Koordinatzaileen ondorengo bilera uztailaren 19an egin genuen, bertan 24 pertsonak hartu zuten parte, eta aurreko bileran proposatu ziren lau ideien gainean, ondokoari buruz hitz egin zen:

1.- AGIRIEN ARTXIBOAK: Ipar Kutxa eta Matia Fundazioak dituzten beharrekin, jarduera interesgarri egiteko beharrezkoak liratekeen dokumentuen erdia baino ez dugu osatzen. Horregatik, proiektua bertan behera uzteko erabakia hartzen da, aukera berriak agertzen diren bitartean.

2.- ELIKADURA ETA BARATZA EKOLOGIKOA: azken bileratik, ideia honekin lotuta egin diren bisita eta elkarrizketei esker egin diren aurrerapenak aurkezten dira. Aukera asko dituen jardueratzat hartzen da, eta aurrera egitea erabakitzen da. Hurrengo pausoa, ner groupeko pertsona guztien artean galdeketa bat egitea izango da, akzioak edo produktuak erosteko edo zenbaiten kasuan lurrak uzteko duten interesa zein den jakiteko. Galdetegia Koordinatzaile guztiei luzatuko zaie, eta hauek gainontzekoei azaltzeaz eta proiektuko pertsona guztiengana iristeaz arduratuko dira. Bestetik, Asier Irazustak (K2K), bere denboraren zati bat proiektu honen gidaritzara bideratuko duela ematen da jakitera.

3.- GIZA GARAPEN IRAUNKORRA: interesa duten erakundeen aldetik proiektua aurrera eramatea erabakitzen da. Ekin, Estudio-K eta K2K emocionandok emango dute izena Tecnaliarekin batera.

4.- GABADUA ETA LURRALDEAREN KUDEAKETA: proposamen hau kontutan ez hartzea erabakitzen da.

Ner groupetik sortutako jarduera berrien baldintzei dagokienez, ondorengo oinarriak zehazten dira:

Formarik egokiena S.L. bat dela dirudi.

Jarduera hauen emaitzaren %5 gizarte konpromisoetara bideratuko da.

Ner groupez kanpoko bazkideak onartuko dira, betiere, osotasunaren heren bat baino gehiago suposatzen ez dutenean.

Ekarpen ekonomikoak proiektu bakoitzaren funtzioaren arabera erabakiko dira. Baratza ekologikoaren kasuan, 300 eurokoa izango da akzio bakoitza.

Hauek dira, sortuz joango diren eta ondoren garatuko diren proiektuetako bakoitzari forma emateko oinarria izango diren lehendabiziko ideiak.

GIZA GARAPEN IRAUNKORRA proposamena hitzartutakoaren arabera lantzen da, Tecnaliarekin elkarlanean. Proiektuaren garrantzia dela eta, Eusko Jaurlaritzari aurkeztuko zaio ekonomikoki laguntzea eskatzeko, ekainaren hasieran. Abenduaren amaieran iristen zaigu albiste pozgarria, Jaurlaritzak proiektuarekiko bere interesa agertzen digu eta proiektua garatzeko kostu osoaren %80 bere gain hartuko duela jakinarazten digu, honek proiektua 2012an martxan jartzea bermatuko du.

Hau da idatzitako memoriaren laburpena:

Industriarako Giza Garapen Iraunkorraren eredua

HUSOS

Proiektuaren laburpena eta helburua

Aurkezten dugun proiektu hau Ekin, Estudio-K, K2K emocionando (guztiak ner taldekoak) eta Tecnalia Research & Innovation enpresen arteko lankidetzatik sortu da, industria baten jasangarritasun egoera diagnostikatzea ahalbideratuko duen eredu bat diseinatzeko, hobekuntzak proposatzeko eta hauen ezarpenean laguntzeko. Giza garapen iraunkorreko eredu hau oinarri zientifiko eta teknologikoa duen enpresa berri baten jardueraren euskarri izango da, aurrez aipatutako lau entitateek hartuko dutelarik bertan parte.

Garapen iraunkorra dagoeneko ez da moda bat, behar bat baizik. Azken batean, gizarteko ia sektore guztiek ikusi dute hori horrela dela, eta industria sektorea ere, ez da pertzepzio horretatik aldentzen. Erreparo batzuk izanagatik ere, jasangarritasunean hobetzea enpresaren lehiakortasunean etengabe hobetzearekin parekatzen da: eraginkortasun energetikoak berekin dakar gastuen murrizketa; kontsumitzaileek, prozesuek eta produktuek ingurugiroan duten eraginarekin gero eta kontzientziatuagoak, zigilu ekologikoak exijitzen dituzte; lan baldintzetan hobekuntzak produktibitatean hobekuntza dakar; etab.

Baina, gaur egun ere, 'iraunkortasuna' kontzeptua ingurumen gaiekin lotzen da, batez ere. *Europar Parlamentuaren Komunikazio Batzordeak, Kontseiluak, Europako Ekonomia eta Gizarte Lantaldeak eta Eskualdeetako Lantaldeak berak, 2008ko ekainaren 25ean, Kontsumo eta Ekoizpen Iraunkorraren planean eta politika industrial iraunkor bati dagokionean,*

ingurumen izaera duten erronketara bideratzen da: «...lurraren beroketa, kutsadura, materien erabilera eta natur baliabideen akidura».

'Garapen iraunkorra' kontzeptuak herrialde, sektore enpresa eta norbanako bakoitzarentzat esanahi ezberdin bat badu ere, oinarrian, Brundtland Batzordearen definizioaren arabera, «pertsonen gaur egungo beharrak asetzea da, etorkizuneko belaunaldiek ere euren behar propioak asetzeko aukerak arriskuan jartzen ez diren bitartean».

Hortik, garapen iraunkorrak beti ondokoa ekartzea:

- Gizarte, ingurumen eta ekonomia ondorioen ikuspegi zabala.
- Epe luzerako perspektiba bat, etorkizuneko belaunaldien zein gaur egungoen interesak eta eskubideak aintzat hartzea.
- Jarduera integral baten ikuspuntua, euren bizitzan eragina duten erabakietan pertsona guztien parte hartzea beharrezkoa dela onartzen duena.

HUSOS proiektuak, bada, jasangarritasunaren hiru oinarriak hartuko ditu aintzat: ekonomikoa, ingurumenari dagokiona eta soziala, industria-jarduera eta bere ingurunea osatzen duten aspektu ezberdinek hiru esparru hauetan izango baitu eragina.



1. Irudia. Ingurumenaren hiru oinarriak

Langileen mugikortasuna baieztapen hau irudikatu dezakeen adibide erraz bat da. Langileek, lantokitik etxera, eta alderantziz, egiten dituzten desplazamenduak ingurumen ikuspuntu batetik aztertu beharko dira (erregaien kontsumoa / baliabide fosilak amaitzea / negutegi efektuko gasen emisioa / gas kutsagarrien emisioa...), ikuspuntu ekonomikotik ere bai (langilearentzako gastua, ekonomian izango duen eragina...) eta ikuspuntu soziala ere aintzat hartu beharko da (desplazamenduetarako erabili den eta aisialdiari kendu zaion denbora, familiarekin egoteko denbora...).

Memoria honetan zehar adibide sinple hau erabiliko dugu, industria-jardueratik, bere zentzu hertsian esanda, urruntzen bada ere, berarekin harremana duten zenbait aspektu azaltzea ahalbideratuko digulako.

Proiektu honek metodologia bat garatu nahi du, bere aplikaziorako oinarri izango diren tresnekin batera, bere helburua industria jakin bateko jasangarritasun egoera diagnostikatzea izango da, hobekuntza plan bat ezarri eta bere ezarpenean laguntzea bezala. 'Garapen iraunkorra' kontzeptu bezala azaldutakoarekin bat, garbi utzi nahi dugu jasangarritasunaren diagnostiko honetan ez dela industria-jarduera soilik aintzat hartuko, honek dakarren eta eragiten dion guztia ere bai (bere, nolabait esatearren «ingurua»[1]).

Ondorengo puntuetan ikusiko den bezala, industriarako giza garapen iraunkorraren eredu hau, lehenengo eta behin, jasangarritasunaren adierazleen definizioan eta balorazioan oinarrituko da. Hauei dagokienez, bigarrenez, HUSOS proiektuak metodologiaren aplikazioa helburu duen industriaren jasangarritasun indize bakarra lortzea ahalbideratuko duen integrazio prozedura bat zehaztuko du. Eta hirugarrenez, jasangarritasun indizean oinarrituta dagoen zigilatze prozedura bat garatuko da, enpresen azterketa errazteko helburuarekin. Adierazle hauen balorazio prozesuek alderatuko dituzte arretaz, balorazio hau egingo zaion industriak berak informazioa igortzeko eta lortutako diagnostikoaren xehetasun maila; horrela, kasu bakoitzean informazio gehien kostu gutxienarekin nola lortu erabakiko da.

[1] Integratzen den paisaia, mugikortasuna, tokiko ekonomian duen eragina, inguruan dituen ekosistemak, industria honekiko pertzepzioa bere inguruan, bere langileen harrotasun sentimenduan, etab.

Metodologia honek izaera praktiko bat ere izan nahi du, edozein jarduera industrialean aplikagarri izan dadin. Horretarako, aplikazio erreal batetik eraikiko da, jasangarritasunaren diagnostiko eta zigilatze prozedurak zehazteko, eta aztertu edo aplikatzen diren modu berean, esate baterako Ekin enpresan. Honek, praktikan aipatutako metodologiak izan ditzakeen balizko mugak hasieratik identifikatzea ahalbideratuko digu.

Proiektuaren beharraren froga

Gaur egun, merkatuaren etengabeko aldaketei arrakastaz egin behar diete aurre enpresek, eta gero zorrotzagoa den gizarte batean lehiakorrak izatera behartuta daude. Munduak arazo global larriei egin behar die aurre, tartean dira klima-aldaketa, ura edo petrolioa bezalako baliabideen eskasia, biodibertsitatearen galera edo pobrezia tasa handien iraunkortasuna. Arazo hauetako asko, gaur egun, etorkizunari begira bideragarriak ez diren ekoizpen eta kontsumo ereduei jarraituta sortu ziren. Ondorioz, ez dira orain arteko pentsamendu lerroak ezarrita konponduko, hauek bere garaian, aipatutako ekoizpen eta kontsumo ereduak sortzeko erabili baitziren.

Enpresak, guzti honen jakitun, negozio eredu jasangarriagoen aldeko apustua egiten dute, barne aldaketa egokien bitartez ingurumen-inpaktuaren murrizketa bideratuz, baliabideen erabilera eraginkorra eta produktuen berrikuntza bultzatuz eta gizarte eta ingurumen zerbitzu arduratsuak eskainiz, gardentasuna eta eraginkortasuna ekintza guztien esparrura zabalduz, etab.

Enpresentzako erronka, batetik, ideia jasangarriak bideragarriak diren jardueretan bihurtzea ahalbideratuko duen estrategiak diseinatzean dago. Bestetik, abantaila lehiakorrak garatzeko eta produktuan konfiantza izateko gai den enpresa estrategiak izatean, negozio aukera berriak bultzatzeko gai izatearekin bat.

Industrian jasangarritasuna hobetzeko enpresa aukera zehatz batzuk ondokoak dira:

Desberdintzeko aukerak: jasangarritasunak enpresako produktu eta zerbitzuari lehiakidearengandik ezberdintzeko ezaugarriak eman dakizkioke.

Enpresaren izen ona indartzea: produktu eta zerbitzu jasangarriek interesa duten taldeek ingurumen eta gizarte gaiekiko dituzten ezinegonei erantzuten die.

Merkatu-nitxo berrietara sarbidea: produktu eta zerbitzu jasangarriak ustiatzeko biztanleriaren segmentu bat egon badago, ingurumenarekin eta arazo sozialekin kontzientziatuta daudenak, edo gutxietsita dauden kolektiboak, oraindik ez dago gehiegizko lehiakortasunik eta berritzeko eta zabaltzeko eremu handi bat da.

Kontsumitzaileak leial bihurtzea: produktuaren edo zerbitzuaren kide bada, edo enpresak dituen ingurumen edo gizarte arloko beste proiekturen batena, kontsumitzaileak ingurumenarekiko konpromisoa partekatuko du, eta produktuarekin edo zerbitzuarekin identifikatuago sentituko da; baita enpresarekin ere.

Jasangarritasunaren aldeko enpresa estrategia bat barneratzeko, kultura sendo eta berritzaile bat izatea beharrezkoa da, eta ez bakarrik ingurumen edo gizarte gaiekiko errespetuari dagokionean. Jarrera erreaktibo, pasibo eta negatiboak dituzten enpresek arrakasta izateko aukera gutxi izango dute, besteengandik ezberdintzeko eta sinesgarriak izateko oinarri solidorik ez dutelako. Bestalde, jarrera proaktiboak eta positiboak dituztenek, produktua edo zerbitzua hasten duten une beretik jasangarritasuna sortzea eta definitzea bilatzen dutenek, bere ezberdinak izateko ezaugarriekin bat datorren enpresa estrategia bat ezarri ahal izango dute, modu honetan, arrakastarako aukera gehiago segurtatuz.

Prozesu honetan, jasangarritasunaren alde egitea erabakitzen duten industriek, egoeraren diagnosia egiten adituak diren enpresen laguntza behar izango dute ekintzen antolaketan eta laguntzak ezartzerakoan; azken batean, jasangarritasunaren bide malkartsua egiteko laguntza, alegia. Behar hau bereziki garrantzitsua da enpresa txiki eta ertainen kasuan, baliabide gutxiago dituztelako, beren lana egunean egunekoa delako epe ertain-luzera begirakoa baino eta enpresa handien mehatxua jasan dezaketelako.

Memoria honetan azaldutako Oinarri Teknologikoko Enpresa Berriak negozio-nitxo honetan proposatzen du bere jarduna, gorago aipatutako laguntza eskainiko duelarik.

Proiektuaren ikuspuntua

Proiektua sei fase ezberdinetan egituratu da, fase bakoitzak euren artean lotura dutelarik era berean:

1. fasea. Industrian aplikatu daitekeen giza garapen iraunkorreko eredu baten diseinua. Industria garapen jasangarriaren eredu kontzeptuala eta berau neurtzeko modua zehazten dira.

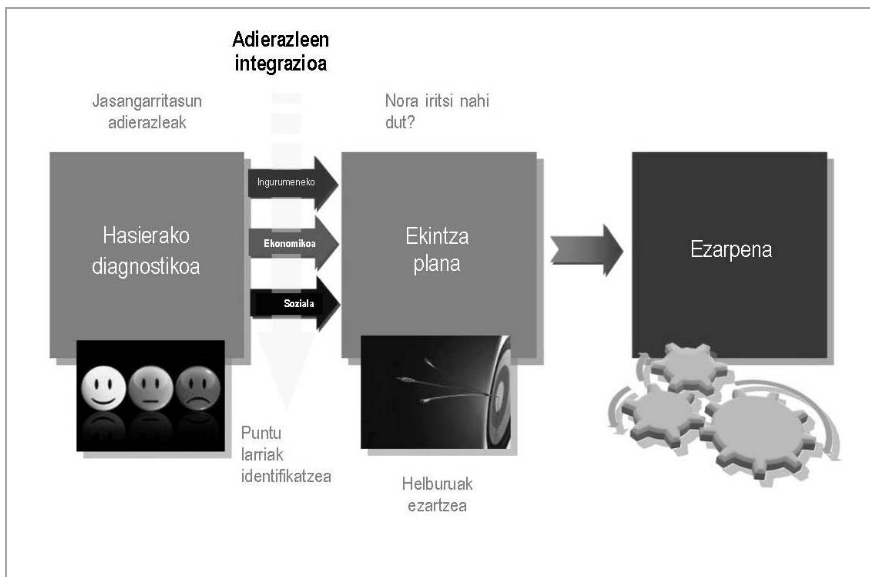
2. fasea. Industrian aplikatu daitekeen giza garapen iraunkorreko eredu baten proiektuaren garapena. Aurreko fasean zehaztu den eredu kontzeptuala praktikan jartzen da.

3. fasea. Industria eta giza garapen jasangarriaren labela edo marka sortu. Azterketa egingo zaion industrian, aurreko faseetan ezarri diren adierazleak integratzeko prozedura baten bitartez marka bat sortzeko jasangarritasun indize bat lortzen da.

4. fasea. Industria baten praktika onen, jardueren eta jasangarritasuna hobetzeko irtenbideen katalogo bat garatzea. Aurreko faseen ondorio den industria-jardueraren egoeraren diagnosia egin eta gero, bere jasangarritasuna hobetzeko eratuko den planaren aukerak zeintzuk diren zehaztuko da.

5. fasea. Kasu pilotu bati prototipo hauek aplikatzea. Eredua baldintza errealetara moldatu. Fase honek garrantzi handia du proiektuaren baitan, helburu asko baititu. Batetik, industrian aplikagarria izango den giza garapen jasangarriaren eta zigilatzearen prozeduraren eraikuntzan oinarri eta abiapuntu izango da. Bi tresna hauek izaera orokorra izango dute, praktikoa izateaz gainera. Horretarako, eredua eta zigilatze prozedura aldi berean eraiki eta aplikatuko dira, aplikazio honen emaitzek eraikuntza elikatu dezaten. Prototipoak kasu pilotuan aplikatzeak, hauek adostea eta balioztatzea ahalbideratuko du. Era berean, fase honen helburuetako bat da Ekin enpresaren egoeraren azterketa, bere jasangarritasuna hobetzeko jarduera-plana eta enpresaren zigilatzea egitea.

6. fasea. Marketina eta zabalkundea. Fase honetan marketinerako eta zabalkunderako materiala prestatuko da, plangintza komertziala zehaztuko da eta jasangarritasun industrialaren inguruko jardunaldi bat antolatuko da.



Bien bitartean, ELIKADURA ETA BARATZA EKOLOGIKOA proiektuak bere bidea darrai, eta **ner group**eko pertsonei prentsa ohar bat bidaltzen zaie bere gaineko informazioa helarazteko, enpresa barnean nahiz kanpoan partekatu dezaten.

- Proiektu / Jarduera berri honetarako oinarrizko irizpideak **ner groupetik**
  - Gizarte mota: sozietate mugatua
  - Akzio bakoitzaren balioa: 300 euro
  - Emaitzen banaketa: %5 gizartearekiko konpromisoetara
  - Kudeaketa mota: ner
  - Esparrua: ner groupeko nahiz kanpoko edozein pertsona edo entitate
- Lehenengo proiektua jaiotzen da:

lur denok

http://lurdenok.com

- Nekazaritza ekologikoa nekazaritzaren, ekologiaren eta gastronomiaren arteko elkargunea da, gure elikagaietan biodibertsitatearen defentsaren alde egiten du; era berean, kontsumitzaileari bere bizi kalitatean lagunduko dion produktu osasuntsu baten bermea ematen dio ziurtagiri baten bitartez.

Elikaduraren egoeraren eta munduan duen etorkizunaren inguruko hausnarketa

Zerk sortzen digu kezka gehien: petrolioak edo erleek?

Gustavo Duchen *Irentsi behar dena* liburutik hainbat informazio interesgarri atera ditugu, irakurtzea gomendatzen dugun liburu bat da, bere lehenengo kapitulua titular honekin hasten da: «Nahi al duzue gomendio bat? Eros ezazue landu daitekeen lur zatitxo bat, gutxienez hektarea erdi bat».

Azken urte hauetan, eta modu zentzugabean oraindik hala gertatzen da, multinazional handien eta hainbat herrialdek kontrolatzen dute petrolioa bezain preziatua den beste ondare bat: landu daitekeen lurra. Populazioak gora egiten du, langabeziak ere bai,klima-aldaketak okerrera egin du eta merkatu librea, merkatu kapitalistaren oinarria, zalantzan dago. Elikagaiez hornitzeko nekazaritza gaitasunik ez duten zenbait herrialde, merkatuen ateak itxi edo aldatu egin daitezkeela jakitun, 2008ko krisian gertatu zen bezala, beste zenbait gobernu eta multinazionalek bezala, petrolioa amaitzen ari dela eta energia berriztagarrien aldeko apustua egitea posible dela ikusita, mundu edozein lekutan lur eremu handiak erosteari ekin diote. Lur bereganatzeko prozesu hau, hain da izugarria, globala eta azkarra, non azken hiru urteetan bakarrik, hogei milioi lur hektarea aldatu dira eskuz

erosle atzerritarren artean, lur hori Frantzia osoaren baliokide da zabalera kontutan hartuz gero.

Hortaz, ez dago soberan, etorkizunari begira politikariek Nekazaritza Politika Bateratuaren inguruan eman nahi duten definizioaren inguruan hausnarketa egitea: gutxi batzuen eskuetan dagoen nekazaritza industrializatu bat, ala nekazaritza sozial, baserritar eta ekologikoa? Eta guk zer?

Via Campesinak mundu guztiko milioika ekoizle txiki biltzen ditu bere baitan, eta dionez «bada garaia ekoizteko, eraldatzeko, merkaturatzeko eta elikagaiak eta nekazaritza produktuak kontsumitzeko gure moduak erabat aldatzeko». Honek adierazten duenez, gaur egungo lurrak kudeatzeko moduak, milioika nekazari lanik gabe uzteaz gainera, lurraren beroketaren arrazoi nagusietako bat dira. Mundu honetan, elikagaiak, merkantzia kontsideratzen direnak, ekoizpen sistemak (ongarriak eta zenbait produktu kimiko kontutan hartuta), edo hauek alde batetik bestera zentzugabeki garraiatzeak, petrolioarekiko mendeko izatea ahalbideratzen ditu. Mexikon ekoiztutako esparrago kilo batek bost litro petrolio behar ditu kontsumitzailearenganaino iristeko, Ginebran ekoiztutakoak 0,3 litro behar dituen bitartean. Ondoren, kutsatzaileak diren edo eguzkitan heldu diren esparragoen artean aukeratu dezakegu.

Monolaborantza aberastasunaren sinonimoa da gutxi batzuentzat, milioika pertsonentzat pobrezia esan nahi duen bitartean. CO_2 gasen emisioen %32 nekazaritzak sortutakoa da, eta ia bere osotasunean korporazio handien eskuetan dauden nekazaritza industria handiei dagozkienak dira. **Gure iritziz apustu aktibo bat egin beharra dago eta lurrak berreskuratzeko eta pertsonek lurra lantzea ahalbideratzeko inbertitu behar dugu, nekazaritza eredu ekologikoen eta naturarekiko eta pertsonekiko errespetua duten horien alde egiteko, ikerketa sustatzeko eta nekazaritza ekologikoa n aurrerapenak emateko, tokian tokiko eta garaian garaiko kontsumoa bultzatzearekin batera.**

Europar Batasuneko (EB) Nekazaritza Politika Bateratuak (NPB), lehiatu ezin diren milaka ekoizpen unitate txiki bazterketara eraman ditu, ondorioz Espainiar Estatuan %4 baino gutxiago da nekazaritzan aritzen direnen kopurua. Monolaborantza intentsiboaren, superespezializazioaren eta korporazio handien superteknifikazioaren industria-ekoizpen ereduak baliabide naturalak ere suntsitzen ditu. Ondorioa ondokoa da: munduko pobreziaren %70 nekazaritza-pobrezia da.

Etorkizunari begira eta belaunaldi berrientzako: Europak nekazaritzari, abeltzaintzari eta arrantzari bere helbururik behinena lortzeko aukera emango dion nekazaritza politika berri bat behar du: gizakiak elikatzea. NPB berriak baserriko nekazaritza ekologiko bat bultzatu beharko du, baliabide naturalak aurreztuko dituena eta klima-aldaketaren aurkako estrategia bat gauzatuko duena. Pertsona gutxiagorekin gehiago produzitzeko dagoen obsesioa gainditu beharko du, eta ordainetan ekimen txiki eta ertainen bitartez baserriko nekazaritza ekoizpena sustatu, tokian tokiko eta herrialdeko merkataritzari lehentasuna emanez.

Korporazio handien eskuetan dagoen nekazaritza globalizatuak oso gustuko du bidaiatzea, eta hortaz baita energia-kostuak gehitzea ere. Estatuan, bertan ekoiztu daitezkeen elikagaien inportazioa sagarra, mahatsa, patata, zerealak, etabarrena, batez ere, %66 hazi da azken hamar urteetan. Nekazaritza lurren erabilerari dagokionez, EBk 2012rako dituen asmoek adierazten dutenez Espainiak belarkaren laborantzarako lurren %30 kotxeentzako bioerregaiak ekoizteko erabiliko du. Urte betez kotxe bat etanola erabilita elikatzea, hori izango da etorkizuna, urte horretan 26 pertsona elikatzeko janari kopuruarekin parekatu daiteke.

Bestetik, haziak elikaduraren subiranotasunaren oinarria direla jakin behar dugu. Orain arte, biodibertsitatea herrien ondarea izan da eta aurretik, inoiz ez dute jaberik izan eta inoiz ez zaio nekazari bati bere uzta propiotik ateratako hazia erabiltzeagatik ezer kobratu. Transgenikoak ez dira gosearen aurkako irtenbidea.

Guzti honek oinarrizko zenbait elikagaiek dituzten aurrez ikusi gabeko prezioetara garamatza: azken hiru urteetan gariaren, garagarraren eta artalearen kontsumoa %5 inguru igo da, beren prezioak %70 gainditu dute batez beste, petrolioak %30 eta soja haziek %40tik gora azken urtean (2011ko apirilean Belarkaren Laborantza Industrialen Zuzendariordetza Orokorrak helarazitako datuak dira). Eta soldatak, eta langabezia, eta gosea?

Zer esaten dio soja hazi batek artale hazi bati? «Lehenago jangarriak erregaiak baino». Zer esaten dio azukre kanaberak palma afrikarrari? «Lehenago jangarriak erregaiak baino». Zer esaten dio nekazari ugandar batek, edo mexikar batek auto-gidari europar bati? «Lehenago jangarriak erregaiak baino». Familiarteko nekazaritzara bideratutako ehun hektareak 35 lanpostu sortzen ditu eta elikagai ugari, monolaborantza intentsiboetan, nekazaritzako erregaiek 2 eta 10 lanpostu artean eta

jangarria ez den gasolina ekoizten duten bitartean. Gaur egun gosea pasatzen duten 900 milioi pertsonen kopurua gora doa, gero eta ale gehiago erregaiak ekoizteko erabiltzen den bitartean.

Ikertzaileek diotenez, karbono dioxidoaren emisioek gorakadak ozeano azidotzen ditu, eta honek ostren, muskuiluen eta beste hainbat moluskuen bizitza arriskuan jartzen du. Munduko zenbait gunetan erleen kopuruak behera egin duela ere adierazi dute; zenbait lekutan %30 eta %60 arteko beherakadaz hitz egiten ari dira. Einsteinek zioen erleak desagertzen baziren gizateria ere urte gutxiren buruan desagertuko zela. Erleak eta moluskuak ingurumenarekin zerikusia duten arriskuen gainean ohartarazten gaituzten adierazle naturalak dira. Nekazaritzarako mugen liberalizazioak eta operadore handien handi nahiak, dagokien administrazioen irizpide faltari gehituta, gertaera zentzugabeetara garamatza, 3.500 txerrik Europatik Espainiara arteko bidaia egiten dute, egun berean beste 3.000 txerrik alderantzizko bidaia egiten duen bitartean, adibidez. Edo 220.000 kilo patata iristen dira Erresuma Batutik Espainiara, egun berean 72.000 kilo patatak kontrako bidea egiteko. Horretarako autobideak eraiki behar dira, petrolio ekoizleak eta nekazaritzako erregaietan aritzen diren multinazionalak aberastuz. Hau neurri batean arintzeko, tokian tokiko elikadura bultzatzeko politikak ezartzea beharrezkoa da.

Sistemak garapena gisa aurkezten dituen kontzeptuen gainean pentsatzeko unean gaude. Gaur egun nagusi den pentsamenduak gain ekonomiko zuzenak (ekoizpen gehiago, kontsumo gehiago) garapenarekin eta oparotasunarekin lotzen ditu. Argi dago hau ezin dela egia izan, edozein ekoizpen kontutan hartzen baditugu, baita kaltegarriak izan daitezkeenak ere. Garapenaz ari garenean, jakin badakigu, ez kasu gutxitan, gizarte eta giza kostua batzuetan oso handia dela. Gaur egun elikatzen gaituen nekazaritza, zoritxarrez, gutxi batzuen mesederako hazkunde irizpideei lehentasuna emateak dakarrenaren adibide egokia da.

Orduan, gutxitzean pentsatzeko proposamena eta beharra agertzen da: merkatua gizartearen menpean jartzea, lehiakortasuna elkartasun bihurtu, ekonomia naturari eta pertsonei egokitu. Gizakiok ez genuke ezer eskatuko, zenbait korporaziok galduko lukete. Nekazaritzaren kontrola nekazariei bueltatzea da helburua, lanerako leku gisa landa-inguruneko baratza txikiak eta kalitatezko ekoizpen ekologikoko landetxeak sustatzea, ingurugiroa zaintzeaz eta edozein krisiren aurrean tokian tokiko ekonomiak indartzeaz gainera. Gutxitzea ez da aintzat

hartu dezakegun edo hartu ez dezakegun proposamen bat, lehenago edo beranduago iritsiko den eta onartu beharko dugun egoera bat baizik.

Herrialde batentzako ona zer den jakiteko, ez dago derrigorrez beste batean adibidea jarraitu beharrik. Gandhik zenbait teknologia zalantzan jarri zituen: «mekanizazioa egokia da, aurreikusitako lana egiteko beso gutxi dagoenean». Zenbait hamarkada beranduago, Vandana Shivak ondokoa defendatzen zuen: «esku lana urria eta garestia denean, langileak baztertzen dituzten teknologiak produktiboak eta eraginkorrak dira. Ugaria denean, langileen bazterketa ez da produktiboa pobrezia, desjabetzea eta bizitzeko bitartekoen suntsiketa sustatzen baititu». Errealitatera egokitzen jakitea komeni da eta herrialde eta egoera guztietarako kontzeptu estandarrak ekiditen. Uruguain familiarteko nekazaritzara bideratutako ehun hektareak 35 familientzako bitartekoak eta elikagaiak sortzen ditu. Hau (egiten den bezala) erregaientzako azukre kanabera bihurtzen badugu, 10 pertsonentzako baliokidea izango da; Europara bidaltzeko pentsua egiteko soja ereiten badugu (egiten den bezala), 2 pertsonentzako baliokidea izango da, eta eukaliptoa landatzen bada pertsona batekin nahikoa litzateke.

Ondorioz: nekazaritzako erregai industrialak zentzugabekeria handia dira ingurumenaren eta ekonomiaren nahiz gizarte arlotik begiratuta. Bere garapenak gelditu beharra dauka eta nekazaritza ekoizpena elikadurara bideratu behar da neurri handi batean.

Ner groupetik, helburu honetara batu nahi duten guztiekin batera, aldaketa honetan lagundu nahi dugu. Hipokratesek bere garaian «jaten duguna gara» bazioen, gu eguneratu eta aurreratu gaitezke eta «ereiten dugun garela» aldarrikatu dezakegu. Hortaz, gure lurra elikadurarako nekazaritza ekologikoko ereduak oinarri hartuta emankorra izateko gure laguntzatxoa luzatu nahi dugu. Ekosisteman integratutako eskala txikiko abeltzaintza eta nekazaritza sustatu nahi dugu, ingurumenari errespetua diona, lanpostu eraginkorrak sortuko dituena, produktu osasungarriagoak ekoiztearekin batera. Parte hartzera irekita dagoen ekimen bat sortu nahi dugu, ner taldeko kideei zein gure bezeroei edo gizarte osoari zuzendutakoa, ikastetxeetan ahalegin berezia eginez.

Mugatua den lur batek, mugarik gabeko proiektu bat jasan ahalko al du? (Leonardo Boff)

Aldaketan laguntzeko modu bat badago, ez etsitzea. (Ernesto Sabato)

Ez dezagun inoiz zalantzan jarri norbanako kontzienteak eta konprometituak biltzen dituen talde txiki batek mundua alda ez dezakeenik. Horrela gertatu baita beti (Margaret Mead)

Partaidetzarekin, laguntza pertsonalarekin, kontsumitzaile bezala edo zure animoarekin laguntzera gonbidatzen zaitugu:

HELBURUAK:

1.- Herrialdean baztertuta dauden edo errendimendu gutxi duten lurrak berreskuratzea, jabeentzako eta ingurukoentzako arazo izatetik gertuko nekazaritza ekologiko bati esker produktiboa bilakatu daitekeena, eta ondorioz gutxiago kutsatuko duena. Asko izan ziren aurreko hamarkadetan.

2.- Gaur egungo gizartearen arazorik handiena langabezia da: jarduera falta larria da gizarteko geruza guztietan. Baratza ekologikoaren ekimen honek langabezian dauden horientzako enplegua sor dezake.

3.- Elikadura, eta ondorioz, berarekiko kultura oso eskasak dira gizarteko maila guztietan. Goraka doa eta egunero, bide ezberdinetan, gero eta gehiagotan entzuten da ondoko esaldia: «esan zer jaten duzun eta zer izango zaren esango dizut». Ondo elikatzeak kontsumitzaileentzako osasuntsuak, gertukoak eta garaikoak diren produktuez hitz egitea esan nahi du. Hau da sustatu nahi duguna.

4.- Ikastetxeekin heziketa eta formazio lan bat egin. Ezagutza, hau da, naturaren esperientzia elikatzen gaituen plater horretan irudikatzea.

5.- Formak eta mamiak ezagutu nahi dituzten pertsona eta beste entitate batzuentzat komunikazioaren eta elkartasunaren atea irekita edukitzea: baratza ekologiko batek ematen duena, bere zergatia eta zertarako bultzatu nahi dugun azaltzeko.

6.- Familia kontsumitzaileei / bezeroei ereintza ezagutzeko, bertan parte hartzeko, zaintzeko eta jasota uzta ezagutzeko aukera eman.

7.- S.L. bat sortu **«ner»** esparrutik abiatuta, gizarteari irekita, sortzen diren lur berrien eta finantza baliabideen aukeren arabera hazkunde bat sortzeko.

Gizarte izaera garrantzitsu bat ere eman nahi zaio. Horretarako, ezagunak zaizkigun bi kontzeptu aztertu ditugu, proiektua bultzatzeko baliagarriak izan daitezkeenak.

Bat mikrokredituena da: «mikrokredituak ohiko banku batek eskaintzen dituen maileguak onartu ezin dituen mailegatzaile pobreei ematen zaizkien mailegu txikiak dira. Garatzen bidean dauden herrialdeetan, baliabiderik ez duten pertsonei diru-sarrera bat ahalbideratuko dion lan proiektu propioak finantzatzeko aukera ematen dute. Mikrokreditua mikrofinantzazioaren esparruan funtsezko parte da, bertan biltzen dira mikroaseguruak, aurrezkiak edo gisa horretako beste hainbat zerbitzu ere».

Mikrokreditu kontzeptua Muhammad Yunus ekonomiak katedradunak proposatuta sortu zen, 1974an hasi zuen Yunusek pobreziaren aurkako bere borroka, bere jaioterrian, Bangladeshen, munduko herrialderik pobreenetarikoa da, jazotako gosetearen testuinguruan. Yunus mailegu txiki batek bizitzeko baliabiderik ez zuten horien artean aldaketa nabarmen bat eragiten zuela ohartu zen. Eman zuen lehenengo mailegua 27 dolarrekoa izan zen, bere poltsikotik ordaindutakoa. Lukurreroen esplotazioaren biktima ziren 42 laguneko nekazari talde bat egoera etsigarri batetik ateratzeko baliatu zuen. Yunus pobreei dirua uztera bultzatu zuen lehenengo kasua, banbuzko altzariak egiten zituen emakume batena izan zen, banbua erosteko dolar bat eta erdi ez edukitzeagatik esplotatzaileen biktima bihurtu zen. Lan honen bitartez, emakumeak bere familia mantentzen zuen. Hala ere, ohiko bankuak ez zuten mailegu hau egiteko interesik, utzitako dirua ez berreskuratzeko arrisku handia zegoela uste baitzuten.

Gure kasura itzulita, ezarpenak filosofia bera du kontrajarritako zenbait ñabardurekin: planetako eremu aberatsenetako batean gaude eta kontua ez da kreditu txikiak ematea, ekarpen txikiak egitea baizik, 300 eurotik hasita ehunka eta milaka inkonformisten artean ideia hau mikrofinantzatzea, hain zuzen. Helburua adibidez, hektarea bateko jarduera unitateak ezarri ahal izateko zenbateko nahikoa biltzea da, lanpostu zuzenak sortuko dituena eta aurrez aipatutako sei puntuetan eragiteaz gainera.

Dugun finantza egoeraren eta banka handiak gizarteari helarazten dion hondatze etikoaren aurrean, egokia dirudi banka etikoaren inguruan gure **ner** esparrua sentsibilizatzea, eta baita gure familiak eta lagunak ere.

Beste ekarpen etiko bat da eta proiektua bultzatzen lagunduko digun bigarren kontzeptua: «banka etikoaren kontzeptuak finantza entitate multzo bati egiten dio erreferentzia, non euren produktuak ez dauden gehienezko etekina lortzera eta espekulaziora bideratuta. Banka mota hau ekonomia erreal bat bilatzen duten ekonomia alternatiboen mugimenduen ekimenez sortzen da, honen jarduerak gizartean eta ingurumenean eragin positibo bat sortzen dutelarik. AEBetan eman ziren zenbait ustelkeria eskandalu publikok eta nazioarteko gatazka politikoek (Vietnamgo gerra, *apartheid* erregimenaren ezarpena Hegoafrikan...) herritarrak eta zenbait kolektibok aurrezki-kredituen harremana bankuek erabat kontrolatzen zutenaren kontzientzia har zezatela ahalbideratu zuten, hau da, aurreztaileek eta diru horren legezko jabeek ez zuten bere aurrezkiekin emango ziren kredituen inguruan erabakitzeko ahalmenik».

Diruaren interes espekulatiboari lehentasuna emango ez dioten sentsibilitateak batu nahi dira —luzera, bankak bezeroari ematen ez diona, bai ordea bere bezeroei— eta horrela interes espekulatiborik gabe eta izaera sozial batekin aurreztuko dut: zertan eta zertarako eta nire aurrezkian non dauden jakiteko.

* * *

Azaroaren 8an bilduko dira berriz **ner group** taldeko Koordinatzaileak, 25 pertsona guztira, eta estatutuak gauzatzeko oinarriak onartzen dira:

Estatutuetan eta akordio parasozialetan (PS) aintzat hartzeko irizpideak

1.- Bost urtetan ezingo dira akzioak erretiratu, proiektua finkatzeko helburuarekin. Une horretatik aurrera, bazkide berrien ekarpenengatik aldatu ahal izango dira, salmentaren eskaera formalaren arabera.

2.- Bazkide gisa elikagai ekologikoak erosteko lehentasuna izatea.

3.- Kudeaketan eraginkortasun irizpideak izan behar ditu eta bere buruarekin aski izan osotasunean.

4.- Emaitza positiboak hazteko inbertitu, interesatzen zaizkigun lurrak baldin baditugu eta eskaera badago.

5.- Printzipio gisa, bitartekariak ekidin behar dira, kontsumitzailearentzako eraginkortasun handiena, prozesu onena eta energia eraginkortasuna logistika lortzea baitira helburuak.

6.- Elikaduraren ikuspegia kontzeptu globalenari lotzea, kontsumitzaileari ahalik eta produktu ekologiko gehien eskaini ahal izateko.

7.- Proiektuaren helburua ez da soilik elikadura ekologikoa lortzea izango, aurrez zehaztutako helburuak betetzeko ingurumenarekin errespetagarriak izango diren bitartekoak bilatu beharko ditu.

8.- Bazkide berrien sarrera: gutxienez urtean behin S.Lak bazkide berriak sartzeko aukera eskaini beharko du. Bitartean, ekarpenak artikulatuko dira mailegu gisa.

9.- Akzio bakoitza boto bat izango da. Bazkide bakoitzak gehienez %5eko ordezkaritza izan dezake botoei dagokionez, egin duen kapital ekarpena dena dela ere.

10.- Bazkideei luzatuko zaie lehenik erosteko aukera, eta hauek interesik izango ez balute, hirugarren bati. Bazkideentzako salmenta prezioa akzioen balio kontable garbia izango da.

11.- Erakunde berri honen langileen Lur Denok proiektu / jardueraren emaitzen parte izango dira.

12.- Erakundea **ner**aren filosofia eta balioetan oinarritutako kudeatuko da.

13.- Proiektuaren emaitzen %5, **ner groupetik** lantzen diren gizarte konpromisoetara bideratuko da.

Ondoren, martxan jartzea beharrezkoa izango den zenbait talde zehaztuko dira. Helburua Lur Denok ahalik eta azkarren martxan jartzea da, eta batez ere, hasieratik ahalik eta pertsona gehienei bertan parte hartzeko aukera eskaintzea.

Hortaz, proiektua ondotik aipatuko diren lehenengo talde hauetan parte hartu nahi duten pertsona guztientzako guztiz irekia da: Gidaritza Taldea (sartuko diren pertsona berriak ere hartuko dira aintzat bertan), Instalakuntzen Taldea, Produktuen Taldea, Kontsumitzaileen Taldea, Komunikazioa-Heziketa Taldea eta Ekonomia eta Finantza Taldea.

Abenduaren 13an, antolaketa eta ilusio ahalegin handi bat eginez, 153 pertsonek eta 21 erakundek 416.100 euroko kapitalarekin Lur Denok, S.Lren eskriturak egingo dituzte Bilbon, Donostian, Durangon, Eibarren, Beasainen, Bergaran, Tolosan, Santurtzin eta Iurren.

Abenduaren 21ean komunikabideen aurreko aurkezpena egingo da, argia ikusiko du, gizartearekin partekatzen da.

Abenduaren 21a da, neguko solstizioa: abenduko solstizioan eguzkiaren etorrera ospatzen zen. Data honetatik aurrera, egunak luzatzen hasten dira, eguzkiak iluntasuna gainditu zuenaren sinesmenarekin lotzen zen eta suak piztuz irudikatzen zen. Geroago, esperantzaren berpizkundearekin eta munduko argiarekin lotu izan da.

Prentsak horrela jaso zuen El Correo eta Gara egunkarietako edizio digitalen bitartez, 2011ko abenduaren 22an:

> «*El Correo*
>
> **Ekonomia**
>
> **Ner Groupeko bazkideek euren lehenengo enpresa proiektu bateratua jarri dute martxan**
>
> 2010eko azaroan, izaera juridiko ezberdineko eta sektore oso ezberdinetan jarduten diren 19 euskal erakundek Ner Group sortu zuten, enpresa aliantza bat da, bere helburua, beste batzuen artean, ohikoa ez den modu batean negozioak egitea eta proiektu komunak martxan jartzea direlarik.
>
> Talde honetako kideak, gaur egun 22 dira, eta dagoeneko merkaturatu dute bere lehenengo enpresa ekimena. Lur Denok izena jarri diote, proiektu honen bitartez Euskadin kokatutako baratzeen bitartez produktu ekologikoak ekoiztuko eta banatuko dira.
>
> Pasa den astelehenean gorpuztu zen ekimena, eta Lur Denokek jada 416.000 euroko kapitala du. Ner Groupeko kide guztiek, Koldo Saratxagak enpresan aditua eta Irizar autobusak ekoizten dituen fabrikako arduradun ohiak bultzatuta osatzen dute elkarte berria, bere bazkideen artean ekarpen ekonomikoak egin dituzten beste entitate eta pertsonak ere badauden arren.
>
> Lur Denokek ez du enpresa itxi bat izan nahi. Barne garapenaren eta bazkide berrien sarreraren bitartez haztea da bere helburua.

Proiektu berria atzo aurkeztu zuten Bilbon, bere sustatzaileek garapenerako eta negoziorako aukera handiak dituen enpresa dela uste dute, baita enplegua sortzeko ere. Amurrion prestatu duten baratza batekin hasi du bere ibilbidea, bertan lau pertsonek egiten dute lan modu jarraituan, eta beste lau pertsona gehitu zaie lan taldeari goi-denboraldian. Proiektuaren apustua, 2012 urtean zehar Bizkaian eta Gipuzkoan lurraldeko bi baratza sortzea da.

Gara

Ekonomia

Ner Groupek baratza ekologikoak ezartzeko Lur Denok enpresa ekimena aurkeztu du

Ner Groupek Lur Denok S.L. aurkeztu zuen atzo Bilbon, jarduera ekonomikoa ulertzeko modu berri batean oinarritutako talde honetatik sortu zen lehendabiziko enpresa ekimena. “EAEn kokatutako baratzeen bitartez elikagai ekologikoak ekoiztea eta banatzea da jarduera honen helburua”, esan zuen Pablo Aretxabalak aurkezpen ekitaldian.

2012ko urtarrilean, Amurrion jarriko da bi hektareako lehenengo baratza ekologikoa, lau lanpostu iraunkor sortuko ditu eta beste lau goi-denboraldian. Lur Denoken asmoa Gipuzkoan eta Bizkaian ustiategi gehiago zabaltzea da. Atzo Bilbon ziurtatu zutenez, “gaur egungo kapitalarekin sei lanpostu iraunkor sortzea posible da eta beste hamabi goi-denboraldian”.

Lur Denok kapital soziala 311.100 eurokoa da eta 416.000 eurora arte dute erabilgarri, kapital hau 153 pertsonek eta 21 erakundek egindako ekarpenari esker bildutakoa da, horietatik 19 pertsonek ez dute Ner Groupekin zerikusirik.

Konpainia berri honen helburuetako bat, herrialdean baztertuta dauden edo errendimendu baxua duten lurrak berreskuratzea da. Lur hauek nekazaritza jarduera ekologikoak burutzeko erabiliko dira “iraganean egin den bezala”. Zentzu honetan, Lur Denokek dio “langabeziaren eta jarduera faltaren arazo larriaren aurrean, baratza ekologikoak lanpostuak sortzen ditu eta pertsona hauetako batzuei jarduerak eskaini ahal dizkie”.

Ekoizpen jarduera ekologiko bat burutzeaz gainera, elkarte berri honek ondokoa irakatsi nahi du "ondo jateak elikagai osasuntsuei buruz hitz egitea esan nahi du, garaikoak eta kontsumitzaileengandik gertukoak direnak", horregatik, "eskoletan heziketa eta formazio eginkizun bat egitea ere proposatzen da. Ezagutza, hau da, naturaren esperientzia jaten ematen dizun platerera bertara eramatea".

Beste helburu batzuen artean, Ner Group erakunde berria "elikagai ekologikoak bermatzeaz gainera, naturaren errespetagarriak diren jarduerak bultzatzea ere garrantzitsua" dela konturatu da.

Ner Groupek 22 erakunde euskaldun biltzen ditu bere baitan, izaera juridiko ezberdinekoak dira, harremanetarako estilo berrietan oinarrituta eta, krisia gorabehera euren jarduerak perspektiba positiboekin mantentzen dituzte.»

Lehendabiziko baratza Lezaman kokatuko da, Amurrioko barrutian, Araban, Gidaritza Taldeak 2011ko abenduaren 12an egin zuen lehendabiziko bileran erabakitakoaren arabera. Ametsa errealitate bihurtzen hasten da, elikagai eta nekazaritza ekologikoko jarduera bat jaio da eta Instalakuntzen Taldea 2011ko abenduaren 23an bildu zen lehenengo erabakiak hartzeko.

VIII. Kapitulua
URUGUAYKO ESPERIENTZIA

Nola sortzen da harremana

Orain urte eta erdi gutxi gora behera, gure lagun den Paul Ortega gurekin harremanetan jarri zen Bilbon Andres Lalannerekin topaketa bat eskatuz. Andres, Uruguaitarra, mundu zientifiko eta enpresa munduarekin harremanak ditu CLAEH-ko (Centro Latinoamericano de Economia Humana [Giza Ekonomiaren Zentro Latinoamerikarra]) Unibertsitateko errektore eta bere Berrikuntza eta Garapen Katedraren Koordinatzaile karguengatik.

Era honetako proposamenak askotan ditugu, Mexikotik, Brasiletik, Kolonbiatik, etab. Andresen kasuan, ni bultzatu ninduena, proposamena Paulen eskutik zetorrela zen eta aurkeztu nahi zigun pertsona Uruguaykoa zela, erakartzen nauen herrialde bat.

GHZ-ren, Bilboko, bulegoetan izan genuen batzarra, eta gure aldetik Koldok, Peiok, Pablok eta nik, Jabik hartu genuen parte.

Andres Bilbora *Arrakasta konfiantza izan zen*, gure argitaletxearen lehen liburua argitaratu eta aste batzuetara heldu zen. Liburu honen eta Paulen bitartez, **ner** ingurunea zenari buruz informazioa zuen.

Elkarrizketan zehar, Andresek bere jarduera zein zen azaldu zuen: CLAEH-ko unibertsitatea, lantzaileen, aldizkari zientifikoen, etab. harrobi. Harreman Estilo Berriari buruz hitz egin genuen, ideiak, irizpideak, balioak, erabilera praktikoak, gbe-ner elkartea, etab.

Andresek egiten genuenarenganako zuen interesa jakinarazi zigun eta bere Uruguayko ingurunean ongi egokituko zenaren pentsamendua. Pare bat liburu eraman zituen eta K2K-rekin eta **ner**-arekin erlazionaturiko web-en helbideak.

Harremana berriz hasi genuen

Maiatzaren amaieran denbora berean bi gertaera izan ziren. Bat Foro de Innovacion de las Americas-en [Ameriketako Berrikuntza Foroan] (FIA) mintzalari bezala parte hartzeko Koldori eginiko gonbidapena, azaroan Montevideon ospatuko zena. Bestea, Andres Lalannek, Koldori ere, K2K-ren buru bezala, Uruguayn, elikagaigintza arloko sei enpresetan —egitasmo— **ner**-aren ezarpenean laguntzeko aukera kontuan hartzeko proposamena izan zen.

FIA-rako gonbidapenari, Koldok joateko ezintasuna azaldu zien eta Andresen proposamenari dagokionez, K2K-ren batzarretariko batean aurkeztea erabaki zuen.

Euskaditik kanporako egitasmoendako proposamenak jasotzen ditugunean, interesdunak gu bisitatzera edo gure egitasmoak web, argitalpen, etab., ezberdinen bitartez jarraitzera gonbidatzen ditugu. Hala ere, K2K-ren batzarrean boluntario aurkeztu nintzen parte hartzera gonbidatzen gintuzten egitasmoak ezagutzeko.

Jarraian laburtzen ditudan Arrazoiak azaldu nituen.

Uruguaytik proposamenak heltzen ziren aldi berean, Argentinako egitasmo bateko partaidetzen salerosketa posible baterantz bideratutako bi enpresa euskaldunen arteko negoziaketetan laguntzen hasia nintzen. Fisikoki ezezaguna den egitasmo bat ulertzeko zailtasuna, ala nola bertako pertsonak eta ingurunea, agerian jartzen zuen negoziaketetan lagundu ahal izateko Argentinara bidaiatzearen komenigarritasuna.

Behin hau azaldu eta gero, K2K-ren batzarrean erabaki genuen momentu horretatik aurrera ados jarriko nintzela Andresekin erakunde uruguaiarrak ezagutzeko bidaia koordinatzeko. Nire aldetik egutegia egokitu nahi nuen bisita hau eta Argentinakoa nire oporren garaian egin zitezen, uztail, abuztu inguruan.

Honetan jardun ginen, arrakasta handirik gabe, zeren abuztuko bigarren astean zehar, Andresek jakinarazi zidan ezingo zela bidaia egin antolatzen genbiltzan bezala. Orduan harremanetan jarraitzea erabaki genuen izan zitezkeen aukerak aprobetxatzeko.

Irailaren erdialdera, FIA-ren arduradunen eskutik Harreman Estilo Berriari buruz hitzaldi bat emanez parte hartzeko gonbidapena jaso nuen. Andres jakinaren gainean jarri nuen, berak Foroaren antolatzaileen egitasmo honen berri bazuela ezan zidan, eta garai

horretan **ner**-arekin interesaturik zeuden egitasmoak ikustatzeaz hitz egin genuen.

Gaia K2K-n aurkeztu nuen berriz eta berriz aurrera jarraitzea erabaki genuen.

Behin FIA-ra nire agerpena baieztatu eta gero, Uruguaytik Foro Estrategia Nacional de Desarrollo y Estructura Productiva-n [Garapen eta Egitura Produktiboaren Nazio Estrategia Foroa-n] parte hartzeko gonbidapena jaso nuen, Ordezkari Ganberako Industri, Energia, Meatzaritza eta Telekomunikazio Batzordeak, Ekoizpen Kabineteak eta Ikerketa eta Berrikuntzarako Agentzia Nazionalaren eskutik. Foro hau FIA amaitu eta hiru egunetara ospatuko zen, Montevideon baita ere.

Irteera data hurbiltzerakoan, konturatu nintzen jauskari bat bezala azaldu behar nintzela. Interneti esker informazioa bildu ahal izan nuen, baina honek ez zidan leku birjina batera erortzen den jauskari bat bezala izatearen sentipena desagerrarazi.

Argentinan

Argentinako egitasmora bisita lehen egunean, astelehen goiz batean. Esperientzia oso interesgarria, zeren **ner**-aren inguruan hitz egin ahal izan genuen eta K2K bezala zer egiten dugun azaldu. Ordainetan, betiko «hori hemen ezinezkoa litzateke, gu ezberdinak gara, ez dituzu gure sindikatuak ezagutzen», edo «gu jadanik gardenak gara, datuak merkataritza erregistroan eska ditzakezu». Edo azkenik, onena, gero adibide giza erabilitakoa, «gu %80an gardenak gara».

Uruguayra iritsiera

Asteartea.

FIA-ren bigarren eguna. Goizeko hamaiketan iristen naiz. Foroa industri parke egin berri batean kokatua zegoen, diseinu eta antolaketa onarekin.

Ikusten dudan bigarren pertsona Andres da, beraz kokatua nago. Antolamenduko hainbat pertsona, mintzalari, enpresari, ikasleri

aurkeztua izan eta gero, mintzaldia entzuteko prestatzen naiz. Mintzalariak argentinarrak, txiletarrak, brasildarrak eta uruguaiarrak dira, denak berrikuntzarekin zerikusia dutenak.

Hitzaldi guztietan datu ugari ematen dira: berrikuntzan enpresetan gastatutako euroak, enpresen, herrialdeen ekoizpena eurotan, esportazioak, enpresa kopurua, etab. Aurkeztu behar dudanari buruz hausnartzen dut eta ikuspegi guztiz ezberdina duela ohartzen naiz eta, garatzeko eraren arabera, ordura arte aurkeztutakoaren kontrakoa bezala ikus zitekeen.

Entzun ditzakedan aditu guztiek Hego Konoko herrialde guztiak herrialde garatuek ekonomi jokoaren erregela bezala jarritako arauak, legeak eta ohiturak jarraitzera bideratutako proposamenak egiten dituzte: ekoizpen baliabideetan inbertsioak, ikerketan eta garapen eta berrikuntzan inbertsioak, ISO 9000, 14000, atzerritar inbertsioa erakartzea, etab. Argi dago Hego Konoko herrialdeak norabide honetan aurrera egiten badute ere, inoiz ez direla ekonomi handietara hurbilduko ala nola, Estatu Batuak, Japon edo Alemania, zeren garatutako herrialde deiturikoak, ekoizpen ala nola ikerketa eta berrikuntza baliabideen oinarri handiagoekin, bitartea handiagotzen joango dira.

Arratsaldean FIA-n zazpiehun bat pertsona izango ziren, gutxi gora behera. Hitzaldien formatuak ez du partaidetzarako aukerarik ematen, ezin dira galderak egin.

Arratsaldeko bostak aldera nik hitz egiteko ordua da, 45 minutura mugatutako tarte batean. Hasi baino lehen hainbat pertsonekin **ner**-ari buruz hitz egiteko aukera izan dut eta teorikoa den zerbait bezala hartzen dutela ikusi dut. Horregatik erabakitzen dut aurkezpenean ia bi mila pertsonek osatzen duten dozenaka erakundeetan (enpresatan) jadanik egiten ari garenaren berri ematen saiatu behar naizela.

Antolatzaileek eskatzen didate hitzaldiaren hasieran nor naizen eta nondik natorren azaltzeko. Nire aurkezpena egiten duen pertsonak ni «nazioarteko aditu» bezala aurkezten nauen arren, esanahia zehazteko aukera dut eta «bere herrialdetik kanpo dagoen pertsona arrunt bat» naizela baieztatzen dut.

Behin nire hitzaldia amaitu eta gero, eta ministro argentinar eta beste uruguaiar batek berrikuntzaren inguruan beraien ikuspuntua azaltzen duten bitartean, zoriontzera datozen pertsonak iristen zaizkit. Batzuk aurrera egiten nola jarraitu dezaketen jakin nahi dute, beste batzuk esaten didate harrigarria iruditu zaiela horrelako zerbaitek funtzionatzen

aritzea. Laburbilduta, denek bat egiten dute estiloa erabat berritzailea eta Uruguayren momentuko egoerarako oso egokia dela pentsatzean.

Zorionak ematera hurbildu ziren pertsonen artean, aurreko gobernu ezkertiarreko kide eta gaur egun unibertsitate irakaslea zegoen, Nelson, hitzaldiarekin pozarren zegoen arren, pare bat ikuspuntu kritikatu zituen.

Lehena, nire balioen krisiaren aipamenean, uzte du ezin dela mundu mailako krisitzat jo, baizik eta mendebal munduan nabariagoa dela. Ziur arrazoia duela.

Bigarren ikuspuntuak zerikusia zuen, balio ezak nire iritsian, besteak beste, gazteak indibidualistak izatera eta beste guztien gainetik nabarmentzen ziren pertsonetan arreta jartzera bideratzen zituela. Futbolaz hitz egitean, Messiren adibidea jarri nuen Bartzelonan. Nelsonek zuzentzen ninduen azalduz Uruguayn zortzi urte zeramatzatela entrenatzaile berriarekin (Tavares) indibidualitateetatik arago arreta, talde bat sortzen eta hezten jarri zuen. Uruguayko selekzioak bere estiloa aldatu du joko askoz garbiago eta taldean eginiko bateruntz, izarrik gabe. Esan behar dut hau egiaztatzeko aukera izan nuela Uruguayn egin nituen hurrengo egunetan, pertsona askok errepikatu baitzuten Uruguayko selekzioaren gaia azaltzen zen bakoitzean.

Foroari amaiera emateko herrialdeko presidentea etorri zen, Jose Mujica. Oso hitzaldi egoki eta sarkastikoa burutu zuen, Foroa Uruguayk beti zientifiko gutxi eta humanitateetako jende asko bultzatzeko izan duen joera aldatzeko beharrean kokatuz. Azken urtean fisiko bakarra lizentziatu zela zehaztu zuen, Uruguay osoan.

Uruguayn nagoen astean inguruari buruz asko ikasten dut eta gure bizipenen aurkezpenak moldatzen joan naiteke komunikazio eta ulermen hobeagoa izateko.

* * *

Asteazkena.

Andresek **ner**-ean interesaturik zeuden 6 elikagaigintza egitasmoetatik bat ezagutzera eraman ninduen. Egitasmoa Naturezas deitzen zen eta barazkijaleentzat «haragia» egiten zuten (gari proteinak, glutena).

Ekintzailea Guillermo deitzen da, bizitasun handia, garbitasuna eta gardentasuna transmititzen zuen. Barazkijalea da eta elikadura osasuntsuan sinesten du. Uruguaiarren nortasun ezaugarrietako bat erasotzen duen produktu mota bat nola aukeratu duen azaltzen digu, haragia. Industriaren hasierako garaietan, okela gazitzen zuten, ondoren hozkailu hiltegiak jarri zituzten, urte askotan aberastasuna eta lana sortu zuen jarduera ekarri zutelarik. Gaur egun, hiltegi horiek urteak daramatzate itxita zeren ez da beharrezkoa haragia izoztea bere salmentarako.

Guillermok bere jarduera 2002an hasi zuen eta bertan gaur egun hamabi pertsonek egiten dute lan. Instalazio eta makineria berak diseinatuak dira, ez dago antzerako erreferentziarik ez Uruguay ez eta inguruan. Jarduera Parque Tecnologico Industrial del Cerro-n (PTIC) [Cerroko Teknologia Parkean] Montevideon garatzen da. Parkeko eraikuntza nagusia 50eko hamarkadan erabiltzeari utzi zioten hozkailu hiltegi zahar bat da. Biztanleri txiroa duen auzo baten erdian dago (eremu gorria). Inguruak argi ekarri dezake gogora gerra jasandako toki bat, izan ere Kosovo deitzen diote.

Guillermok, nire bisita aprobetxatuz, **ner**-az hitz egiteko hitzaldi baterako deialdi ireki bat antolatu zuen arratsaldean. Batzarra pabilioi nagusiko erdialdeko areto batean egin genuen, pertsonaz beterik egon arren, utzitasun sentsazioa ematen zuen. Hamabost bat pertsona azaldu ziren, gehienak enpresa ezberdinetako langileak.

Aurkezpena Raulek egin zuen, Parkearen presidenteak, bere hastapena azaldu zuen, 2002. urtean, lehenengo egitasmoak Intendencia Municipal de Montevideoren (IMM) [Montevideoko Udal Intendentziaren] —udaletxeak— proposamenen bidez sartu zirenean. Hasieran ez zuten ezer ordaindu behar, sartzen ziren, eremu bat mugatzen zuten, elektrizitatea musu truk izateko kable bat bota eta hasi. Gutxika gutxika urteetan pilatzen zihoan zabor eta zikinkeria garbitzen joan dira. Gaur egun, batzorde antzerako baten inguruan antolatzen dira udaletxeko ordezkari, enpresetako ordezkari eta langileen ordezkari batek osaturik. Parkeak 70 enpresa eta 800 langile baino gehiago ditu.

Behin **ner**-aren aurkezpena egin eta gero, hizketaldi ireki eta parte hartzaile bat zabaltzen da hainbat alderdi teoriko eta praktikoren inguruan. Raul aurkeztu dudanaz asko harritzen da eta pertsona gehiagok errepikatuko dutena esaten du, era honetako harremanak Euskal Herrian funtzionatuko dutela, gure kulturagatik, bisitatu gaituelako ezagutzen duena. Guillermoren egitasmoaren langile batek

azaltzen du beraiek denbora daramatela **ner**-aren oinarri batzuk erabiltzen, adibidez askatasuna, erantzukizuna, gardentasuna eta konfiantza. Eta egitasmoa txikia den arren eta bere arriskua duen arren, berak ziurtatzen du ez lukeela beste handiago eta ziurrago bategatik aldatuko.

Batzarrean zehar, eta beraiek eztabaidatzen zuten bitartean, nik pentsatzen nuen, instalazioekin zituzten arazoen aurrean, merkatuaren zailtasuna, finantzaketa arazoak, etab., egitasmo hauek zutik eta aurrera jarraitu dezatela lortzen duena, dudarik gabe, bere pertsonen batasuna eta ilusioa dira.

Batzarra, beraiek Uruguayn **ner**-a ezartzeko baliabideak eskaintzeko aukera ikusteko eskaera batekin bukatu zen.

* * *

Osteguna.

Goizean Montevideotik kilometro batzuetara bidaiatu genuen Libertad herrira, ezaguna diktadura garaian gobernu zapaltzailearen presondegia bertan izan zelako. Elikagaigintza taldeko sei egitasmoetako beste bat bisitatzera goaz.

Egitasmoa Villa Lima deitzen da eta ozpinaren fabrikazioan oinarriturik dago. Buru den pertsonak, Nicolasek, izugarrizko bizitasun eta ahalmen sortzailea erakusten du. Ohikotik kanpo dagoen harremanak izateko era bat du hasieran zentzugabea dirudiena, baina laster ulertzen dena eta harrapatzen zaituena. Urte batzuk direla, jardueraren ardura hartu behar izan zuen bere aitak izandako istripu baten ondorioz bere bizian aldaketa izugarria suposatu zuena. Bere lehen ideia ozpin fabrika txiki hura saltzea izan zen.

Salmentak aukera asko ez zituela ikusita, fabrikari denbora eta energia eskaintzea erabaki zuen. Epe laburrean, goitik behera aldatu du ozpinaren fabrikazioa Uruguayn. Ozpin fabrikazioan herrialdean zegoen lehiakide bakarrari deitzen hasi zen, kostuen gardentasuna kontuan izanik, akordio batera heldu eta ikuspuntu komertzial batetik elkartzeko. Gaur egun, beste fabrikatzaileak Villa Limak ekoizten duen %100a merkaturatzen du berak bakarrik.

Geroago, teknologi prozesuen hobekuntza burutu zuen, horretarako Hego Kono, Ipar Amerika eta Europako ozpin fabrika guztiak ikustatu zituen. Behin teknologia guztiak bertako pertsona talde batekin aztertu eta gero, prozesuak hobetuz joan zen bere fabrikan, instalazio pilotu bezala, eskala txikian garatu arte. Gero, inguruko fabrikak bisitatu zituen garapen teknologiko hauek partekatzeko, hauen gehiengoa bere fabrika baino bost eta hamar aldiz handiagoak dira. Hobekuntza teknikoak erakutsi zituen eta lankidetza akordioak lortu zituen, gaur egun, lau fabrikekin mantentzen ditu.

Kostuen ikerketa sakon bat egin eta gero, zehaztu ahal izan zuen, baita ere, amaierako ekoizkinaren %60 plastikozko botila zela. Arrakastarik gabe botila horien ekoizleekin akordio batera heltzen saiatu zen, beraz inguruko fabrika batzuk konbentzitu ditu Villa Limak botila horiek ekoiztu eta beste ekoizle batzuei hornitzeko.

Egitasmo honen ezaugarririk garrantzitsuena bere etengabeko berrikuntza eta gardentasuna da. *Brain Storming* motatako batzarrak eginez lan egiten dute. Gela bat dute, «pentsatzeko gela» deitua, non hormetan eta mahaietan idatzi daiteke.

Ner-arekiko Nicolasen hausnarketa bere irakurketarekin harriturik gelditu zela da, zeren berak kezka eta ideia horietako batzuk zituen, baina ezin izan zien horren egitura argia eman.

Azkenean, La Diaria egunkarian hitzaldi bat ematen amaitu genuen, bertara 40 bat pertsona azaldu zirelarik. La Diaria kooperatiba bezala sortutako egunkaria da, 2006. urtean, 120 gazteren eskutik, egunkari guztiz independentea eta ezkertiarra izateko asmoarekin, harpidedunekin eta publizitatearen beharrik gabe. Orain arte 7.000 harpidedun lortu dituzte, emaitza kontuak positiboak direlarik eta pozez zoratzen geratu ziren **ner**-aren oinarri batzuekin bat eginez lan egiten zutela jakitean.

* * *

Ostirala.

Foro de Estrategia Nacional de Desarrollo y Estructura Productiva [Garapen eta Egitura Produktiboaren Nazio Estrategia Foroa].

Foroa Uruguaiko Legegintza Botereak bultzatzen du eta parte hartzen dudan taldean gizarte ekonomiaz mintzatzen da. Beste partaideak Gabriel Isola, Red Especializada en Cooperativas del Mercosur-eko (RECM) [Mercosurreko Kooperatibetan Espezializaturiko Sarearen] koordinatzaile teknikoa, Hernan Thomas, Universidad Nacional de Quilmes-eko [Quilmeseko Nazio Unibertsitateko] (Argentina) IESCT-n Area de Estudios Sociales de Tecnologia e Innovacion-eko [Teknologia eta Berrikuntza Giza Ikasketen Saileko] koordinatzailea eta Gizarte Garapenerako ministro uruguaiarra den, Daniel Olesker.

Hiru mintzalari hauen hitzaldiak gizarte ekonomiarekiko Uruguayk eginiko ahaleginak azpimarratzera zuzendurik zeuden, batez ere kooperatibek ordezkatuta. Bi mintzalari uruguaiarrak kooperatiben ontasunez eta hauek bultzatzeko beharraz hausnartzen zuten. Jakin arren gizarte ikuspuntutik sistema onena zela, ez zebiltzan emaitzarik onenak lortzen errentagarritasunaren ikuspuntutik. Une honetan, hauen eraketa bultzatzeko giroa sortzeko prozesuan zeuden, fondoak jarri (30 milioi dolar inguru urtean) eta sustatzen. Nire hitzaldian, beti **ner**-a oinarri hartuta, enpresa erakunde baten lege ereduak soilik arrakasta ziurtatzen ez duenaren ideia jakinarazi nahi nien. Huts egin dezakete, ez da lehen aldia izan, nola egin behar den pentsatzean, kopiatzen eta teorizatzen erreza dena, zertan, norentzat, norekin eta noizko pentsatu beharrean, ala nola gizarteari ekarriko dion eraginkortasunean.

Hausnarketa

Behin lau aurkezpen eta egitasmoei hiru ikustaldi egin eta gero nire Uruguaiko egonaldiak iraun zuen lau egunetan zehar, geratzen zaidan pertzepzioa da harrituta zeudela aurkezten genuenaren antzeko zerbaitek arrakasta izan zezakeela. Argi dago zentzuzkotzat jotzen zutela, baina aurrera eramateko zailtasun handiarekin. Zenbat eta luzeagoak izan eztabaidak, ziurrago zeuden deskribatzen genuenak sentsu asko zuela eta saiatzeak merezi zuela.

Niretzat, egunerokotik kanpo aste bat egon eta **ner**-ari buruz hitz egin ahal izateak, hemen egiten duguna, ia sei urte direla, normala iruditzen zaidan arren, kasu bakoitzean duen bilakaera edozein dela ere, harremanak izan nituen pertsona eta egitasmo gehienei **ner**-a eta

etorkizuneko kudeaketa teoria zientzia fikzioa iruditzen zaiela ohartzeko aukera eman dit.

Gora Uruguay. Gora Euskadi Askatuta.

* * *

Post Scriptum. K2K-n zortea izan dugu ordezkaria Koldo izan beharrean ni izan naizela. Koldo joan izan balitz, K2K-k sukurtsal bat irekia izango luke Uruguayn eta pertsonen erdia jadanik bidaian egongo ginateke gure familiekin, horrenbeste amets eta aukera dituen, herrialde horretarantz.

IX. Kapitulua

K2K EMOCIONANDO-N LEHENGO HILABETEA

Aukerak, itxaropenak

Orain dela hilabete bat lanez aldatu naiz. Nire jarduera profesionalean ingeniari eta negozio zuzendaritzan lan egin izan ahal dut. Asken azken urteetan bigarren hezkuntzako eskola bateko irakasle bezala aritu naiz. Aldaketa bakoitza erronka berriak onartzera bultzatzen ninduen barneko higidura batek eraginda izan da, momentu bakoitzean naizenarekin eta bizi nuenarekin koherentzian. Baina beti lanean zoriontasuna bilatuz eta konformatu gabe.

K2Kn hastearen erabakiaren arrazoia, nire barnean sentitzen dudanetik bizi ahal izatea izan zen eta honek zoriontsuago biziaraziko zidalakoa. Nire barnean dagoenaz hitz egiten dudanean, pertsona garrantzitsua den, kontuan izaten zaion, eta zenbaki bat ez den egiteko moduaz ari naiz. Gizartea aldatu eta modu positibo batean zirrara eragin nahi izatearen sentimendu bat. Eta beste lan mota batean nire gaitasun eta ahalerak hobeki erakutsi ahal izango nituenaren sentimendua. Eta aspektu hauek ziren K2Kn hastera bultzatzen nindutenak, edo bere erakunde taldearen barnean, ner esperientzia biziz. Koldo, Irizarren zegoenetik, Web orrian «Proyecto Basado en las Personas» jartzen zuenetik, bere egitasmoak erakartzen ninduen. Hori da esaldia, hori!

Lehen hilabete honetan, bizi edo egiaztatu ahal izan dut, Harreman Estilo Berria zertan gauzatzen zen eta berarekin dakartzan balioak. Gehien hunkitu nauena ez da izan kudeatzen den modua, emaitzen kontu analitikoa, adierazleak, zerbitzu tasak, etab.

Hunkitu nauena neren atzean dauden balioak nola gauzatzen diren ikustea izan da, eta adibideak jarriko ditut, bitxikeriak iruditu arren, balio horiek islatzen dituztela uste baitut:

Pertsonari errespetua, elkartasuna eta babesgabe dagoenaz ez baliatzea: enpresa askotan langile merkeak eta egoera nahiko tamalgarrian daudenak erabiltzen dira etorkinak izatearen egoeraz baliatuz, eta

egoera horretan lan egitea ez dute beste aukerarik. Hau eraikuntza enpresetan ikus daiteke, amaigabeko lanaldiak egiten dituzten portugesekin, emakume latinoamerikarrak, pertsona nagusien zaintzaile, barneko langile bezala lan eginez soldata oso baxuen truk eta egun libre bakarrarekin. Ner-en antolakuntza egitasmo batzuetan zentzu horretan erabakiak hartzeko beharra sortu da, eta erabakia izan da, etorkinak kontratatzen baziren, inoiz ezingo litzatekeela bere egoeraz baliatu langile euskaldun bati ordainduko zitzaiokeen soldata baino soldata baxuago bat ordaintzeko. Errentagarritasuna hobekuntza inoiz ez litzateke etorriko bide horretatik.

Birkokatzeak: ner-en inguruan pertsonak Ner-en beste erakunde batzuetara joaten dira lan egitera, beraien gogoz, dauden erakundeetan lanik ez badago. Eta hau elkartasunean oinarrituta, pertsona eta erakunde ezberdinen arteko adiskidetasunean.

Erabaki partekatuak, konpromiso batzarrak: hunkitu nau ikustea egoera egokiak sortzen direnean, Harreman Estilo Berri bat, pertsonak erabakiekin konprometitzen direla. Ikusi ahal izan dut erakundearen benetako egoera partekatuz, gardentasunez, pertsonek beraien soldata murrizten dituztela normaltasunez egoerak ala eskatzen badu.

Balioekin koherentzian lan egitea eta kontratu bategatik gure burua ez saltzea naiz eta oso mamitsua izan: ikusi ahal izan dut nola kontratu bateri uko egiten zitzaion jabetzak balioak konpartitzen ez zituela sumatzen zelako; koherentzia garbia dela uste dut eta azkenean egitasmoetan antolakuntzetan egiten eta proposatzen denari sinesgarritasuna ematen diola. Asanblada batean ikusi ahal izatea langileei bihotza eskuan dutela hitz egiten zaiela, babesik gabe, eta K2K-k antolakuntza uztea, beraien esku dagoela esatea, sinesgarritasuna ematen du. Eta pertsonen babesari indar gehiago ematen dio. K2K-z fidatu daitezkeela ikusten dute. Sinesgarritasuna du.

Komunikazio eta gardentasun mailak harritu nau, zuzenak izatean arazoak azaltzerakoan. Adibidez: taldean ongi funtzionatzen ez duten pertsonak daudenean, edo antolakuntza egitasmo berri batera sartzera goazenean eta gerente edo jabeari beharrezkoak eta zuzenki ukitzen dioten aldaketak egin behar ditugula esaten diogunean, pentsatzen duguna esaten diogu eta ziurrenik maila horretako zintzotasunarekin ia inork esaten eta hitz egiten ausartu ez dena.

Ez enpresa ikuspegia soilik baizik eta gizartearena

Harritu nau ikusteak K2K-n egotea ez dela bakarrik antolakuntza egitasmo bat hobetzeko lan egitea. Munduaren, gizartearen 360 º-tako ikuspegi bat da. Munduan era baikorrean zirrara egitea, hezkuntzarekiko ardurarekin, gaizotasun arraroen kontra borrokatzen diren taldeei babesa emanez, hezkuntza emozionalen udalekuekin, garapen bidean dauden herrialdeei laguntzeko egitasmoekin Senegal, Sahara.

Lur Denok bezalako egitasmo berriak sortzea, lanpostuak sortzeko, jasangarritasunagatik, hezteko eta errentagarritasun ekonomikoa bigarren mailan utziz.

Niri zabaltasun guzti honek bete egiten nau.

Ikasi dudana ere

Galdera asko egiten komunikazioaren bidez, aukera guztiak / arazo baten aukerak / egoera ikusteko. Lehen begirada batean Emaitzen Kontu batean azaltzen dena zalantzan jartzea adibidez. Beti daude aukera gehiago.

Komunikatzera, komunikatu batak eta besteek dakitenaren aukerak ager daitezen.

Xehetasunetan sartzen.

Frustrazioak, triste jarri nauena

Nolabaiteko pena eman didana, ner-en, ner-en balioekiko erritmo zeharo ezberdinak daudela ikustea da. Ikusten, entzuten joan naizenaren arabera, mundu guztiak ez ditu balioak era berean partekatzen, adibidez elkartasuna. Gaussen Kanpaia hemen ere!

Harreman Estilo Berrien arabera nola lan egin ikusi dut, jendea konprometitzen den batzarrak, komunikazioa, etab, egitasmo batzuetan,

okertu egiten dira, lasaitu. Harreman Estilo Berriak suposatzen duen kultura aldaketa oso handia da, eta inertziak eta inguruak, gizarteak beste zentzu batean bultzatzen gaitu.

Pertsonen jarrera, sindikatuak. Lehenago ikusia nintzen, boterea mantentzeagatik ustez defendatu behar dituzten pertsonak nola baztertzen dituzten.

Bere soldata murriztu eta lanpostuak mantentzea baino, pertsonak kaleratzea nahiago dutenak. Nolakoak garen pertsonak!!!

X. Kapitulua
ALDAKETARAKO ARRAZOIAK

Harreman Estilo Berriaren ezarpena mota guztietako erakunde askok igaro duten prozesua da eta, ziur aski, denbora pasa ahala askoz gehiagok pasatuko dutena, eta azkenik sinesgaitzek onartuko dutena orainaldiaz beteriko etorkizuna dela agerian geratu delako, arrakasta izateko bermeaz.

Prozesua bakarra da, aztertua, frogatua eta zehatza, mota guztietako erakunderi egokitu ahal zaiona, zein tamaina zein jarduera zein kokapena zein fakturazioa… Sistema aldakorra eta moldagarria da, pertsonengan oinarritua, eta, beraz, pertsonek osatutako edozein talderi erantsia.

Hala ere, antzeko prozesu batetik nola sentsazio oso ezberdinak antzematen diren egiaztatzea bitxia da, bakoitzak era desberdinean aztertzen du eta alde batzuei besteei baino garrantzi handiagoa ematen die. Batak estilo honen alde onak alderdi batean ikusten dituen bitartean, besteak erabat ezberdin batean ikusten ditu, eta horrek, pixkanaka-pixkanaka, hainbat leku desberdinetan HEBren ezarpena dela medio, denon artean HEBren aldeko apostu egiteko arrazoien zerrenda gero eta luzeagoa izatera bultzarazten du.

Bada urtebete luze Roydek Harreman Estilo Berria ezartzen dihardueIa bere erakundean. Royde, orain dela 35 urte jaioa, gaur egun 31 lagunek lan egiten duten kooperatiba da. Aldez aurretik porrot egun zuen enpresa alemaniarren eskumendekoa izan zen eta hemen behar egiten zuten pertsonek bera mantentzea eta proiektuarekin jarraitzea erabaki zuten. Royde kooperatiba bezala sortu zuten baina, egia esan, ez zuten inoiz landu mota honetako erakundean egin behar den moduan.

Roydek errodamenduen salmentan baita gidaridun ateetarako burdinerietan ere dihardu; 2000. urtera arte, gutxi gora-behera, nekez bizirik ateratzen uzten zien oso egoera ekonomiko eta finantzario zailari aurre egin behar izan zioten. Mendearen hasierak Roydeschentzat aukera berriak ekarri zituen, produktu ezberdinetara zabaldu baitzen eta Txinan

erosteko posibilitatea miatu zuen; bestalde, honek erosketak tradiziozko merkatuetan egiten jarraitzen zuten erakundeekiko nolabaiteko abantaila eman zien eta kooperatiba berpizten lagundu zuen. Nahiz eta egoera ekonomiko zoriontsua izan ez, behintzat bai lasaitasun urteak baita berezko fondoak berreskuratzea ere lortu zuten. Tamalez, urte onak ez ziren inbertitzeko aprobetxatu, beste merkatu batzuk eta produktu ez hain helduak miatzeko eta 2008.urtean heldu zen krisialdiak Royde betebetan harrapatu zuen.

Royden lan egiten duten pertsonekiko elkarrizketatik HEBren aldeko apostu egiteko aipatutako arrozoien zerrandari gehitzeko arrazoi gehiago atera ahal izan ditut, eta jadanik lerro asko idatziak dituena. Royde K2Kra joan zen bere erakundeko pisu astuna galdu zuenean, hau da, denbora luzean proiektua nagusitu zuen pertsona, bere gerentea. Bera zen erabakitzeko orduan luzaroan erantzunkizun gehiena izan zuena eta erakundeko funtsionamenduari dagokionez, pisua ere pairatu zuena. Pertsona hori barik egotean, geratu zen hutsunea betetzeko beste aukera desberdin batzuk bilatu eta probatu zituzten, baina aukera hauek ez zituzten guztiz oniriztzen. Une batean Zuzendaritza-Batzordean partekatzen zuen pertsonetariko batek Koldo Saratxagaz eta beraren enpresa-gestiorako ordezko proposamenaz entzuna zela esan zuen eta gainerakoei irtenbide hori frogatzeko proposatu zien. K2K, Roydeko Errektore-Batzordea eta erakundean lantzen zuten lankideen arteko hiru alboko akordioa izan zen HEBren bidez ia bi urtetan zehar proiektu honen abiapuntua.

Estilo honen ezarpena dela eta, apurka-apurka elkar ezagutzen hasi ziren, urte askotan erakunde horretan lantzen ari izaten ziren pertsonek ez baitzuten elkar ezagutzen. Ez ziren ez ondo ez txarto ezta kontrakoa ere moldatzen, baina ez zuten elkar ezagutzen eta honen arrozoi erreza da esparrua gaizki banatuta zegoela eta honek, aldi berean, hesi ezberdinak ezararazi zituen. Horrela, lan-kokapenaren banaketak trenkadak, ateak, korridoreak, gelak, giltzak… osatzen zituen. Elementuak, denbora pasa ahala, naturaltasunez ateratzen ziren harremanak eta komunikazioa eragotzitako oztopo bihurtu zirenak.

Arazo hau ez da Royderena soilik, baizik eta erakunde askok pairatzen dute, zenbait «kargu» betetzen duten banakako lanari edo lan-talde desberdinei zuzendutako konpartimentuetan fisikoki disenatuak direnek. Esparru fisiko zehatz batean bakartzen diren pertsonak ondoan lan egiten dutenei sortzen zaizkien zailtasunen aurrean sumaezin bihutzen dira, eta honela, arazo komuna ematen denean ezagutzera, bakoitzaren

burua gordetzeko eta apur bat urrunago behar egiten dutenei begiratzeko joera azaltzen da, hau da, langiletzat eta ez pertsonatzat hartzen dutenei eta, beraz, errezagoa da errua botatzea lanpostua salbatzen den neurrian.

Eduardo saila desberdinetan behar egiteko aukera izan duen pertsonetariko bat da eta alde fisiko horrek, azaltzen ziren egoeretan, batzuek besteei errua «leunki» botatzera bultzatzen zuela egiaztatu ahal izan du.

> —Bulego-teknikokoek saltzaileen errua zela zioten…Ez dutela aski saltzen!, Gehiago bidaiatu behar izaten zutela!, bisita gehiago egin behar izaten zutela!...Bestetik, saltzaileak bulegariez kexatzen ziren…Ez digutela nahiko baserik ematen!, ez digutela daturik ematen!, bada…! Ia beti gertatzen den bezala, errua ez da inorena, ez osoa alde batena solik, baizik eta agertzen diren akatsen edo baldintzen kopuruaren gehiketa izaten ohi da eta alde guztiek batera landuz konpondu behar direnak —dio.

Trenkadak kanpora! «guda» ohiu horrekin hasi zen HEB Royden sartzen, baina beraren egoera ez zen munduko onenik, batez ere une honetan lurraldea igarotzen ari den aldi gaitza kontuan izanik eta haiek ez zeuden krisialditik at. Erreforma handian beraien baliabide batzuk inbertitzeko momentua izan zedinik ez zuten gogoan hartu, eta helburua haiek beraiek burtutzea iruditu zitzaien ideiarik onena. Honen ondorioa tarte libretan, oporraldietan, asteburuetan…lan-jantzia jarrita garbitzea, pintatzea, harraskatzea, trenkadak botatzea eta berriak eraikitzea litzateke, guztien ahalegina behar zen zereginetan, nahiz eta asko prestaturik egon ez edo aldez aurretik inoiz aurre eman ez, ezta buruz ere.

Hasieran lan hori burutzeko boluntario aski ez zela egongo pentsatu zuten askok, eta are gutxiago lan-ordutegitik kanpo, baina ezustean eta batzuen besteekiko ezazaguna dela bide, Roydeko pertsona gehienek parte hartu zuten helburuan, gaur egun, bukatuta, guztiek erakunde barruan bizi izan duten esperientzia positiboetariko bat bezala balioztatzen dutena.

Denek batera egin zuten lan, administraziokoek tailerrekoekin, kalitatekoekin, BELrekin, koordinatzailearekin…Haietariko batzuek ondoko esparruarekin aldentzen zen horma gurutzatu zuten lehenengo aldiz eta, azkenik, era hurkoago ezagutu zituzten pertsonak urte askotan

zehar beraien eguneroko jardunaldietan ondoan eduki izaten ohi zituztenak. Lan gogorrako orduak partekatzen zituzten baina amaiketakoak ere komunitatean, elkar ezagutu ahal izan zuten lan-aisialdiak, aurpegi ikusi, erakundearen funtzionamendu ona guztiei komeni zaiela frogatu eta konpromisoa orokorra dela somatu eta ez bakoitzaren sailarena soilik —gainera jadanik ez da horrela deitua—, geure buruari baino ez begiratzeko ohitura txarra praktikan jartzen dugunean pentsatzen ohi dugun zerbait.

Bi edo hiru urte behar izan ziren Roydek bere itxura guztiz aldatzeko, eta gaur egun erakusten duen aspektua harro erakusteko: erabat berriztatua bai barrutik baita kanpotik ere. Eta batzuetan egunero inguratzen gaituen esparrua aldatzea beharrezkoa da HEBren filosofia eta arrakasta, neurri batean, beraren menpe baitago, baina kanporantz ematen dugun itxura ere zaindu behar da gainerakoek gutaz sumatzen duten lehenengoa baita eta gainerakoek gutaz duten ikuspegiaren arduradun handienak gu geu gara.

Helburu honetan parte hartzeak zuzenean HEBren espiritua zein den erakutsi zien: «elkarrekin eta konprometituta egitea lan guztien proiektuan bakoitzak ahal duena gehituz».

Gizakiok oso desberdinak gara eta norberak gauza asko eskaintzeko dauka. Sendotasun handikoak indar gehiago behar zen jardueretan ari ziren, trenkadak botatzen esaterako, bitartean beste batzuek zehaztasuna eta pazientzia behar zirenetan ziharduten edo gastronomiari buruzko ezagupenak ere beharrezkoak izan ziren atsedenaldietan gozatzen zituzten amaiketakoak ere norbaiten ardurapean uzten zirelako. Eta talde-lana egiten zuten bitartean erakunde onerako egin behar diren gauza guztiek garrantzia bera dutela konturatu ziren. Saikuntza arrakasta handikoa izan zen eta Roydeko lankide guztiek beste gestio-era honek zertan datzan ulertzea, norberak esperimentatzea, funtzionatzen duela konprobatzea eta, beraz, saioaren aldeko apostu egin ahal izatea lortu zuen, Roydeko funtzionamendua erabat aldatzeko eta aurreko gerenteak utziriko hutsunea betetzeko.

Instalazioetan hobekuntza-prozesu horretatik denbora luzea pasatu da eta Royden emozio-bidetik ibiltzen dira. HEB erakundera heldu zenetik beraien bizitzak nola aldatu diren eta pertsonak balio nagusitzat eta proiektuak banderatzat hartuta, egunerokoa lehentasun ordenatuetan oinarritzen dela konprobatu ahal izan dute.

Roydera K2K heltzeak aldaketa gehiago ekarri zituen lankide bakoitzak egiten duen lan-motaren arabera. Asko izan ziren eginbeharrak aldatu behar izan zituztenak eraginkortasun handiagoa bilatzeko asmoz.

Industria-zuzendaritzaz arduratzen zena diseinatzeko eta Txinan erosteko ardura hartu zuen; Erosketa-Zuzendariak BEL (Bezeroen Eskarien Lan-taldea) zuzentzen hasi zen. Kalitatekoa ere BELra; Finantzariak ere BELn parte hartu zuen…Aldaketa hauek oso garrantzitsuak izan ziren gerentea galtzeagatik, Royde merkatuan ia lotura barik geratu zen, ordura arte bezero-zorroa berak eramaten baitzuen, aldeketa guztiek zenbait pertsona arlo honetan hezteko helburua zuten eta honela kanpoko kontrataziorik ez egitea. Prozesua askoz ere motelagoa litzateke kontratatze berriarekin konparatuz baina, alderantziz, etorkizunerako ez zuten laguntzaren beharrik izango, balio anitzekoak izango ziren eta edonor galtzeko arriskutik aldenduko zen.

Batzuentzat aldaketak lanpostu-aldaketa baino urrunago joan ziren. «Adreilu» krisialdiak min handia egiten zien eta behar zuten baino lan gutxiago zeukaten ohiko erritmoa mantentzeko. Horregatik, K2Kk HEBren arrakastarako beste neurri bat gauzatu zuen: birkokapena. Roydeko zenbaitek boluntarioki aldi baterako edo mugagabeko aroan, laguntza behar zuten HEB-taldeko beste erakunde batzuetara, irtetea onartu zuten, Royde eta haiek beraiek lagunduz.

José, Javi, Eugenio, Isma, Imanol, Catalán, Lasku, Jesús…Hauetariko batzuekin beraien kokapen berrian gaurko egoera ezagutzeko berba egin dugu eta, egia esan, pozik daude beraien lapostua mantentzeagatik eta, aldi berean, erakundearen egoera gainditzen laguntzeagatik. Guztiek aldaketarako joera hori lehen bailehen gertatzea espero dute beraien etxetzat hartzen dutenera itzuli ahal izan daitezen.

Roydeko birkokatuak egiten ari diren ahalegina HEBren ezarpenaren prozesuan euskarri garrantzitsua da zeren eta hasierako konpromisoetariko bat lanetik ez botatzea baita. Dena den, lanik ezak beste aukera latza hartzera bultzarazi izan zuen, EEE gogorragoa esaterako edo soldaten jaitsiera elkarrekin mantendu ahal izateko.

Birkokatuta daudenek ezezik erakundean geratzen direnek ere esker ona merezi izandako ahalegin garantzitsua egiten dute funtzio gehiago hartu behar dutelako, malguagoak eta balio anitzekoagoak izan, eta askotan une horretara arte inoiz egindako zereginak burutu behar. Dena kooperatiba aurrera ateratzeko erantzunkizunaz.

Royden arrazoi sendoa eman digute lehen aipatutako zerrendari eransteko, oso arrazoi garantzitsua, batez ere gauden garaian, moldeak hausten, aintzineko arauak ezabatzen eta gustatuko litzaigukeen baino harri gehigorekin topatzen garen bidetik aurreratzen saiatzen garen aroan.

Harreman Estilo Berriak ez du inor baztertzen, pertsonak pertsona bezala neurtzen ditu ez diren pertsona motatzat. Tradiziozko sisteman edo, piramide-formakoan, gutxietsiak izan diren emakumeak aurkitu ditugu, soilik gizonek hasitako munduan bizi diren emakumeak izateagatik. Gaur egun oraindik lasta hori eramaten dugu, eta azken hamarkadetan zehar gizartean sortutako aldaketen aurre esnatzen ez diren gizonak eta emakumeak aurkitzen ohi ditugu eta, beraz, enpresa-esparruan ere bai. Hau Idoiak kontatu digu, ziur dagoela gaur Royden betetzen duen lanpostuak ez zuela zerikusirik eduki emakumea izatearekin.

> —K2K Roydez arduratu zenean, pertsona bezala baloratu ninduten, egiten nekien beharrak, ikasteko gai nintzena, geroko ekarpenak, eta jadanik eginak nituenak… aintzat harturik. Eta elkarrekin egin beharreko lanmota erabaki genuenean ez zen inor gelditzen hausnartzen betebeharreko funtzioak hobeto edo txarto ziratekeen gizon edo emakume baten eskutan. Niri baita erekundeari ere hobeto zetozkigun kokapena baino ez genuen azaldu. Emakumea izatea balioetsi bagenu, segur aski, gaur egun betetzen dudan lanpostua lortzeko ez nukeen aukerarik izango. Emakumeok eta gizonok gauza eta eginkizun berberak egiteko eta arazo berak konpontzeko gai gara, baina, egia esan, emakumeok lan-espurruan sartu ginenean, orain dela asko, gure bizitza pertsonalak dakartzan zamak askatu barik egin genuen, eta K2K haietaz konturatu balitz, beste enpresa askok egiten duten moduan, ziur aski, ni neu ez nintzatekeen egongo lanpostu honetan —pentsatzen du Idoiak.

Emakumeek lan-esparruan pairatu eta pairatzen duten lan-diskriminazioa oraindik bideratzeko dagoen gaia da, eta estilo hau jadanik zorionez bizi dutenek esaten digutenez, HEB irtenbide ezin hobea da horri dagokionez.

HEB ez da gestio-sistema bat emakumeez bereziki pentsatuta dagoena ezta emakumeak gizonen kontra baloratu ere, baina alderantziz ere ez, baizik eta pertsonak banan-banan balioztatzen duen sistema da, beraien sentimenduez, emozioez, beharrez… arduratzen dena eta hortik

abiatuta, erekundean bakoitzari kokapena ematen dio, kanpoko baldintzak aintzat kontuan izan gabe gizona edo emakumea izatearena, esate baterako. HEBk norberaren gaitasunez, inguruan dituen baldintzez pentsatzen du, baina etiketarik, esteriotiporik, aurreiritzirik edota batzuetan gehiegi hausnartuak ez diren erabakiak hartzera bultzatzen gaituzten luzarotik izaten ditugun ohiturak ere ezabatzen oinarritik.

> —Orain arte lan-esparruan hutsik sentitzen nintzen, lan asko egiten nuelako susmoa nuen baina ez nuen saririk inon ikusten. Estilo berrian sartu garenetik, baloratuago, hobeto neure buruarekin sentitzen naiz, hainbat gauza egiteko gai izateak harritu egin nau eta lehengo urte guztietan ekarpenik ez egiteak pena ematen —dit-jarraitzen du Idoiak—. Urteetan zehar harreman telefonikoak izan ditudan pertsonak ezagutu ditut eta batzuetan Roydeko buru nabarmena izan, eta oso ondo sentitu naiz eginez.

Idoiak oso irabazi egin du aldaketa honekin eta, jakina, ez da izan bakarra. Rafak ere ezagutzen ez zituen gaitasun ugari daukala ohartu da eta, ustekabean, harreman telefonikoak mantentzeko eta zailtasunik gabe posta-elektronikoak bidaltzeko zekien ingelesa-maila nahikoa zela konturatu da.

Rafa kontrol-kalitateko arduraduna zen eta HEBren ezarpenarekin batera BELren burua izatera igaro zen, unera arte bete zuen guztiz ezberdina zen lanpostua. Zeregin hori landu ahal izango zuenik ez zegoen oso seguru eta, hau dela eta, epea ezartzea erabaki zuen.

> —Nik neuk nire eginkizun berriak gaurkotzeko aski kontsideratzen nuen epea ezarri nuen, nire lanpostu berrian eroso sentitzen ez nintzen epea burututa, aldaketa ez zela onuragarria izan kontuan hartu beharko nukeela pentsatuta. Epea bete zen eta gustatuko zitzaidakeen guztia ez nuela aurreratu sentitu nuen, honen ondorioz, koordinatzilearekin mintzatu nintzen bere iritzia galdetzeko. Bere babes handia nabaritu nuen eta konfiantza izatera bultzatu ninduen —dio Rafak.

HEBk zorionez berez bizi ahal izan duten pertsonentzat aukera dakartza, agian, HEB ustelduak diren sistemei apurka-apurka aurrea hartzen ari den arrazoien zerrendari gehitu behar zaion beste arrozoi bat hori da.Rafak, bere lankideek bezala, urte asko darama, bere lekuan 25 baino gehiago, bere egunerokoa ohiko eta ezarrita eran bizi izanik eta

horrek egiteko gauza zen zereginak ahaztarazi zion; horregatik aldaketarako unea heltzeko orduan beldur zen eta erdi epea koltxoi bezala ezarri zuen. Bere lanpostu berrira iristean, zalantza epea, ikastaldia, nahasketa naturala bizi izan zuen, baina gaitasunak ere garatzen zituela ohartu zen arazoak sortzen ziren neurian konpontzeko, lotan zeuzkan gaitasunez jabetu zen inork ez baitzion eman esnatzeko aukerarik eta haiekin aurkitzeak bere buruari indartzen lagundu zion.

Rafak HEB bere bizitzara heldu baino lehen zoriontsuagoa zela ozen baiztatzen du: «ezjakitasunak zoriontsu eragiten gaitu» dio. Baina, pixkanaka-pixkanaka, elkarrizketa garatzen eta azken hilabeteetan bizi izan dituen gertaerak birpasatzen ditugun bitartean, oraintxe bizi duena lahengoa baino gehiago gustatzen zaiola esaten digu eta konturatu gabe bere buruari kontrakoa esaten dio. Rafak gogoratu ahal duen bano denbora luzeagoa darama, eta aldaketa erreza ez izan arren, Roydek bere bizitzaren proiektuan parte hartzen duen zenbait arrazoi zerrendatzen dizkigu, Roydek bere bidea jarraitzeko behar den guztia egiteko prest dago eta, beraz, berak berarena ere bai; kokapena, hurbiltasuna, ezagutzagatik... eta une honetan baita maitasunagatik ere. Rafa baikorra da eta guztirako prest-presta, baina bere buruarekin oso zorrotza ere bai, eta eskakizun hori, bereziki, bi ahoko arma da, bere lanean aurrera eragiten, erronka berriak lortarazten dizkiona baina beti urrunago heldu eta inkonformista ere bihurtarazten duena.

Eduardorentzak gestio-sistema honen alderik onena eta arrazoi-zerrendari gehitzeko arrazoirik nagusiena da lankideen azalean jartzen ikasi duela.

> —Gure lana ezustea dela pentsatzeko joera dugu eta gainarakoena zoragarria eta primerakoa dela. Orain, sistema honekin, guztion lana begi-bistan dago, eta ohartu ahal izan gara gurea ez dela guk ikusten genuen hain txarra ezta besteena pentsatzen genuen hain ona ere eta honek era hurbilago lantzera, besteekin enpatizatzera eta beraien lana gurea beste baloratzera bultzatzen gaitu —dio.

K2Kren sarrera Roydetik aldi baterakoa da, K2K Harreman Estilo Berriaren ezarpenaprozesuan zehar erakundea koordinatzeaz arduratu da, baina aldaketa-sistema amaituta, erakundea beste batzuen mende egon behar izango da, koordinazio-lekukoa hartu duten eskuak eta egun hauetan Royden K2Kren koordinatzailearen ondoan daudenak, nork prozesua amaitzen den arte geratzen diren hilabeteetan lagunduko duen.

Aitorren eskuak dira, erakundean denbora luzez egona, K2Kren heltzeak bere eginkizuna erabat aldatu zuena.

Berarekin hitz egin dugu eta HEBren aldeko arrazoi-zerrendari gehitzeko arrazoiak ere eman dizkigu.

> —Lantzen ikasi dugu. Urte askotan ibili ondoren, Royde eraginkortasunera heldu da. Gure lana hobeto egiten ikasi dugu, orain guztiok norabide berberantz abiatzen gara, proiektu beragatik, eta honek erakundea orokorrean zein hartan behar egiten dugun pertsonok ere merkatuaren eta zuzentutako jendearen ezagutzarik onena izanarazten gaitu, eta honela, beraren barruan arrakasta lortzeko aukera gehiago edukiz —dio Aitorrek.

Aitorrek azpimarratzen duen beste gauza bat da erabakiak hartzeko unean Royden azken hilabeteetan jaso duten ikaskuntza.

> —Lehen salmentei, erosketei, aldaketei zegokienez, gutxik erabakiak hartzen genituen soilik... Eta horrek ez genituela inoiz hartzen adierazten zuen, pentsatzen eta pentsatzen eta aukerarik onenarekin bueltaka, baina inoiz ez ginen inora heltzen okertzeko eta gainerako lankideak egoera gogaikarrira eramateko beldurragatik. Horrela, eman behar izan genituen edozein aurrerapen denbora bukaezinean luzatzen zen. Orain, denon artean hartzen ditugu erabakiak eta, noski, bizitasunez, pentsatuz eta hausnartuz agiten dugu, baina guztion artean erabakitzean informazio, ikuspuntu, gauza gehiago aintzat hartzeko eta lehen baino alde eta kontra gehiago daude eta honen ondorioz, erabakiak era azkar eta seguruago hartzen dira. Goazen ala ez baina jadanik!, horrek ez du esan nahi beti asmatzen dugunik baina denok partekatzen dugu, erantzuleak gara eta aurrera egiten dugu, hori da K2Ktik ikasi dugun gauza garrantzitsuenetariko bat, erabakitzen —gehitzen du Aitorrek.

Roydera K2K heldu zenean, erakundeak aldi txarrak pasatzen zituen eta gaur ateratzen ari da oso astiro, baina jadanik joera aldatu egin da eta Aitorrek zein erakundean parte hartzen duten beste batzuek ere beraien ikuspegi eman digute eta haien ustez, ziur aski, aldaketa hau ez egitekotan joerarik ez konpondu ezezik zailtasunak zorroztu ere izango ziratekeen arriskuan jarriz.

Oraindik bidea egiteko dago, HEB estilo nahiko berria da tinko ibiltzen ikasi behar dugunetik eta Royden lortzea gehiago kostatzen ari den gauzaren bat da enplegu eta erantzunkizun-autoerregulazioa.

—Orain ordutegia malgua da, bakoitzak beraren beharretara egokitu ahal du, beti bere lankideak kontuan izanda, hala ere, ia inork aldatu egin du eta egin dutenen artean aldaketarik txikiena izan da —dio Eduardok.

—Pertsonak oraindik ez daude sinetsita oraintxe lana beraien esku besteen esku baino askoz gehiago dagoenik, niregana jotzen jarraitzen dute erantzuna, baimena eta konfiantza bila...egia esan, orain gauza horiek bakoitzaren mende daude, gure lanean jartzen dugun konfiantza pertsonalaren, beharren, eta aurkitzen eta eskaintzen ditugun aukeren menpe, baina horrela lan egiten ikastea gehiago kostatzen ari zaigun gauza da. Denbora luzean, gure lana antolatzen zigun eta gure ordez erabakiak hartzen zituen beste baten gainbegiratzetik gatozela kontuan izan behar da —azaltzen du Aitorrek.

Orain pertsonak bere lana antolatzearen, programatzearen eta aurre egitearen arduradunak dira.Guztiak, produkziokoak barne, autonomoak dira eta haiek beraiek bere erantzunkizunez arduratzen dira kargudunaren edo nagusiaren beharrik gabe.

Olallak muntatzean dihardu eta orain lana nola garatzen duten kontatu digu, inoren mende barik, inork agenda antolatu gabe, ezta inork egunean zehar bere jarduerak programatu ere.Orain haiek dira autorregulatzen direnak, beraien burua kontrolatzen dutenak, epeak ezartzen dituztenak.Bitxia iruditu arren, lanari presio handiagoa egiten diote baina beraiek beraien buruari egiten dioten presioa da.

—Lehen lana hurrengo egunerako bukatuta egon behar zela esaten baziguten baliabide guztiak erabiliz saiatzen ginen, baina zenbait arrazoirengatik ez zegoen ez ginen kezkatzen orain beste. HEBren esker, atzerapenaren ondorioak zeintzuk izango diren dakigu eta honela hortaz pentsatzen lantzen dugu. Honek alde on asko ditu baina, guztian bezala, zenbait alde txarraren bat ere baditu, denboraz, beharbada, biribil dezakeguna —baieztatzen du Olallak.

Mikelek ere iritzi bera dauka…

—Erantzinkizuna handitu da, eta egia da pentsatu behar ez duzunean eta egin behar duzuna esaten dizutenean, erosogo bizi dela baina orain erakunderi buruz dugun ezaguerak ere egunerokoa hurbilago bizi izaten eta proiektuan gehiago sartzen uzten gaitu —dio Mikelek—. Ni sistema honekin geratzen naiz, oraindik alde batzuk hobetzeko dauzkagun arren.

«Aski egiteko geratzen zaigu», hitz egin dugun Roydeko lankide guztiek esan duten esaldia da hori, baina denek irribarrez ahoskatu dute eta, batez ere, aldaketan konfiantza izanik. Batzuen ustez, hauxe da eta izan behar da etorkizunerako merkatuan lekua izan nahi duten erakunde guztien gerokoa, baina hori horrela den jakiteko, lanari ekin behar izango diogu.

* * *

Roydek egindako aldaketak aurrerapen garrantzitsuak ere ekarri ditu kualitatiboak ezezik kuantitatiboak ere. Adierazleekin ez larritzeko, ohiko bi aipatuko dugu: 2011.ekitaldian ekoipenaren gehikuntza %10,4a 2009.koarekin konparatuz, (azken ekitaldia HEBren ezarpena baino lehen) eta proiektu-emaitzaren hobekuntza %54a izan zen. Hau guztia merkatu suntsituaz inguratuta eta bezero nagusiaren fakturazioaren jaitsiera %50a izanik.

XI. Kapitulua

NER EGUNA

Ner egunaren lehenengo aldia, parte hartu zuten ner group taldeko pertsona guztientzako jai egun ludiko bat izateaz gainera, norberak parte hartzen duen enpresaren esparrutik harantzago, Harremanetarako Estilo Berriaren balioak praktikan jartzeko sekulako esperientzia izan da.

* * *

Hemen nago, aulki baten gainean igota oreka mantentzeko ahaleginean une bikain hau bere indar guztiarekin harrapatzeko asmoz. Itxuran, herri bazkari soil bat izan liteke, oso jendetsua dudarik gabe, baina irudi honen atzean kontatzea merezi duen historia bat gordetzen da.



Ideia on asko bezala, hau ere mahai baten inguruan sortu zen, plater gozo eta jada hutsik zeuden edalontzien artean: Urtxintxa[2] taldeko kideekin 2010 urte amaiera ospatzen ari ginen eta bazkalondoan ner group talde sortu berriaz eta etorkizunean suposatu zezakeenaz hizketan hasi ginen gogotsu, aurkezten zizkigun aukera handiez eta jada, guztiok sumatzen genuen garapen komunaz.

Ahalera gehien zituen aldeen artean, ner group osatzen zuten erakunde ezberdinetako pertsonen arteko harremanean sakontzeko eskaintzen zuen aukera ikusten genuen, batez ere, aukera komunak aurkitzeko plataforma egokiena izan zitekeen, berritzeko, esperientziak partekatzeko , sinergiak sortzeko. Azken batean, emaitza aldeen batura baino handiago izan zedin lortzeko, bi eta bi bost izan zitezen lortzeko, edo berrogeita hamar!, lau bakarrik beharrean.

Eta orduan izan zen norbaitek «horretarako udan **ner group** taldeko jende guztiarentzat bazkari bat antolatzea izango litzateke onena... guztien artean une atsegin bat pasatzeko, batak bestearekin ongi pasatzeko, hor bai egiten dela aurrera Harremanetarako Estilo Berrian!» esan zuenean.

Ideia bozkarioz hartu zen, beste kopa erronda batekin eta hasierako proposamen hori hobetzen zuten ideiekin lagunduta: «... eta bazkaria gure familiekin ere egin genezake, ez guk bakarrik...», «...eta jolas batzuk antolatu genitzake txikienentzat...», «...beno, eta ez bakarrik txikienentzat, baita gainontzekoentzat ere...», «...eta dantzaldi bat!...», «...noski, ner egun bat egin dezakegu urtero!!!...».

Proiektu bat martxan jartzeaz arduratzen den lan talde baten bilera formal bat izan balitz, ezin hobea litzateke, grabatu eta masterretan erakusteko modukoa: ideia berri bakoitza aurrekoekin jasotzen eta osatzen zen, eta ideia eta adarkadura berriak sortzen zituen, han geunden guztiek gogotsu hartzen genuen parte eta burutazio berri bakoitzarekin gure irudimena are gehiago pizten zen.

Bazkalondoan ospakizunarekin jarraitzeko beste leku batzuetara eraman gintuen, baita beste hizketaldi eta fantasia berrietara ere, baina ner egunaren proposamena ez zen ezerezean gelditu.

---

[2] Ikusi Urtxintxari buruzko kapitulua liburu honetan.

2012ko zenbait hilabete igaro eta gero, **gbe-ner**eko Komunikazio Taldeko bilera bat aprobetxatu genuen ner egunaren ospakizuna formalki proposatzeko, ondoko helburu hauekin:

- Harreman ez formalak sustatzeko aukera zegoen **ner group** taldeko pertsona guztientzat ospatzeko egun bat izatea, jai egun bat, bileretatik, lan taldeetatik eta egunerokotasunetik harantzago.
- Egun hau gure familiekin eta lagunekin partekatzea, gure erakundeetan eta **ner group**en bizi dugunaren parte izan daitezen.
- Egun honen antolaketa **ner group**eko erakunde ezberdinetako pertsonen artean talde lana sustatzeko aprobetxatu eta Harremanetarako Estilo Berriaren balioen inguruan esperientzia bat gehiago izateko.

Esan eta egin, Komunikazio Taldeak **gbe-ner** eta **ner group**eko Gidaritza Taldeei eman zien ideiaren berri, ospakizunerako data bat zehaztu zen eta antolaketa lanei ekin zitzaien.



Harremanetarako Estilo Berriaren ezaugarrietako bat, eta hortaz, baita **ner group**ena ere, edozein proiektutan, ideiatan edo lanetan ahalik eta pertsona gehiagoren partaidetza eta ekarpenak etengabe bilatzen dituela da. Eraginkortasuna alde batera utzi gabe, guztia betikoen gain ez uztea sustatzen da, parte hartu nahi duen eta emateko zerbait interesgarria duen guztiarentzako tokia gordez.

Horrela, ner eguna antolatzeko **ner group**eko erakunde guztietako 30 bat pertsonako taldea osatu zen eta bi hilabetez jardun zuen lanean Harremanetarako Estilo Berriaren adibide garbia den horretan: ideia guztien ekarpena egin zen, taldean bertan onartu edo baztertu ziren, hainbat talde eraginkor osatu ziren zehaztutako ideia horiek garatzeko, talde bakoitzak bere lider propioa aukeratu zuelarik, beren lehentasunak ezarri zituzten, beste erakunde batzuetatik behar zituzten pertsonak erakartzea lortu zuten eta ner eguna errealitate bihurtu zedin hartu zituzten konpromisoak bete zituzten.



Erakunde ezberdinetako eta ardura ezberdinak zituzten ehunka pertsonak, autogestionatutako taldeetan egin zuten lan, nagusirik eta arduradunik gabe, helburu komun argi batekin, adostasunak lortuz eta hierarkietara jo beharrik gabe zeuden ezberdintasunak ebatziz, ordainetan ezer eskatu gabe denbora eta ahalegina eskainiz, zailtasunei irtenbideak aurkituz, esperientzia ezak gaindituz, ezjakintasunak konponduz, eta gainera, ondo pasatzen ahaleginduz: ez zait Harremanetarako Estilo Berria eta **ner group** direna azaltzeko ideia hobeagorik bururatzen.

Ner eguna ospatzeko zehaztu zen dataren, irailaren 24a, aurreko asteak bilerez, lanaz eta bitxikeriaz eta ahalegin txikien historiez,

eskuzabaltasunaz, erabaki komunak hartzeko uneez, etab.ez josita egon ziren, baina batez ere, harreman berriez, aurrez ezagutzen ez ziren pertsonen artean eman zirelako batetik, eta gaur egungo enpresaren munduan ohikoak ez diren esparruetan eta modu guztiz ezberdinetan gauzatu zirelako, bestetik.



Ner eguna arrakastaz burutzeko kudeatzea beharrezkoak ziren alderdi guztietatik, bi ez zeuden antolaketa taldearen esku: batetik, meteorologia, eta ziren datak kontutan hartuta eta eguraldia ezegonkorra izan zitekeela jakinda bestelako planak zehaztu ziren, zentzu honetan suertatu zitekeen edozein arriskuren aurrean prestatuta egoteko. Eta bestetik, **ner group** taldeko pertsonen parte hartzea.

Elementu hau guztiz beharrezkoa zen, eta hein handi batean **ner group** taldeko pertsonengan zegoen, normalean lan taldeetan aritzen ziren horietatik harantzago, eta hortaz, **ner group** barnean bizitza biziagoa zutengan, egun ludiko eta informal batean taldeko beste pertsona batzuekin parte hartzeko gogoa eta interesa izan zezaten. Laburbilduz, **ner group**eko erakunde bakoitzean Harremanetarako Estilo Berrian mugitzen diren pertsonek, euren harremanak beste erakunde eta esparru batzuetan aritzen diren pertsonengana zabaltzea.

Erantzunak, beti bezala, aurreikuspen baikorrenak gainditu zituen, 400 pertsonek eman baitzuten ner egunean parte hartzeko izena, honek ospakizunak sortu zuen itzelezko interesera egokitzeko, bere erreakzio eta kudeaketa ahalmena erakustera behartu zuen antolaketa taldea, beste behin.

Azkenik, eguna aurreikusi bezala joan zen goizeko 11etatik arratsaldeko 8ak arte, eta adin guztietako pertsonei zuzendutako ekintzez josita egon zen: herri kirol erakustaldia Esnaola eta Saralegiren eskutik, bertsolariak, trikitilariak, jokoak, tailerrak eta musika ekintzak txikienentzat, arkumea guztientzat Karlos Ibarrondo sukaldariak prestatuta, Walk On Project (WOP) taldearen emanaldia eta disko festa animatuenentzako.



Giro onak, **ner group** taldeko gainontzeko pertsonekin harremanak izateko gogoak, eta lankidetza eta partaidetza izan ziren nagusi egun osoan zehar, erabateko arrakasta izan zen alde guztietatik begiratuta.

Bazkal aurretik, Koldo Saratxagak, gbe-ner Elkarteko presidenteak hitz batzuk egin zizkien bertaratutako guztiei, batez ere txikienei, «etorkizun hobe baterako gure itxaropena» gisa definitu zituelarik, bizitzan beti grinaz jokatzera animatu zituen, «barru-barrutik, sentituz lehenengo,

pentsatuz ondoren eta eginez amaitzeko, grina, emozioa gure eskura daukagun gauzarik baliotsuena delako».

Eta hala, bazkalondo batean gorpuztu zen ideia, errealitate bikain bat bihurtu zen, datozen urteetan ere gozatzen jarraituko dugun errealitatea, seguru.



XII. Kapitulua

MAHOMA MENDIRA EZ BADOA…

Nire bizitzan urte batzuk eman nituen ingurukoak eta arrotzak bizitzan gauzak egiteko beste modu bat badagoela konbentzitu nahian askoz ere zoriontsuagoak egin gintzakeena, bizitzaz askoz gehiago gozatzeko aukera emango ligukeena, bizitza erosoagoa, emankorragoa, solidarioagoa, pertsonalagoa,… egingo ligukeena. Baina arrakasta gutxi lortu nuen, agian ezezaguna zen zerbait zelako, sinesteko,… ulertzeko saila zelako… edo agian ez nuelako behar bezala adierazi, ala eta guztiz ere nik ez nuen zalantzarik izan.

Horrela ahalegin asko egin eta gero horretan, niri behintzat inora ez neraman bide hartatik ibiltzeari uztea erabaki nuen… norabide zehatzik gabe ibiltzen hasi nintzen, aztertuz, bilatuz,… eta horrela gertatu zen Mahoma mendira ez badoa, mendia Mahomarengan etorriko da hura.

Egun arrunt batean (egun horretako minutu guztiak gogoratzen ditut) ner-ak nire bizitzaren atera deitu zuen. Nik ez nuen lortu inor konbentzitzerik bide hartatik ibiltzen laguntzeko, eta ner-a izan zen eskutik heldu eta bidexka horretatik eraman ninduena, eta ordutik aurrera egunero zoriontsuago bizi naiz, barre egiten duen jendez inguratuta, egiten dutenarekin zoriontsuak direnak, bere lankideengan uzte osoa dutenak, bere buruaz ziur daudenak…

Egunero irri batekin hartu naute… denek!. Mezu elektroniko guztiek mesedez bat, eskerrik asko bat, harridura ikur bat gogotsu zeudela adierazteko, hobekuntzarako azalpen bat edo lanaren ezker ona, adierazten zuten eta beti desio on batekin bukatzen ziren. Hau da hain zuzen "eginetan agertzea" deitzen dioten hori.

Kanpotik Harreman Estilo Berriak beharbada utopikoa dirudi, bere osotasunean burutzeko zaila, gauza batzuk politegiak dirudite egia izateko, baina sentitzearekin bakarrik egia dela ohartzen zara, funtzionatzen duela, ez direla hitz soilak frogatutako gertaerak baizik.

Liburu honetan parte hartzeak boligrafo, bozgorailu, mikrofono, idazteko makina, grabagailu… batean bilakatu nau, zer esan ez dakien

ikuslea izan naiz, istorio sinestezinen entzulea, ez ohiko istorioak izanik aho zabalik usten nindutenak, nire uztez inoiz ahaztuko ez ditudan esaldiak entzun ditut, titulu baten indarra duten hitzak… Neronek ikusi dut ner bizi duten pertsonek ner-az zer pentsatzen duten, eta honen ondorioz nik ere nire baitan bizi eta sentitu ahal izan dut.

Inolaz ere heltzen azkenak sentitzen ez diren gazteekin hitz egin izan dut, etorkizunaren zati garrantzitsu sentitzen ziren gazteekin baizik, beraien erakundearen barnean emakumeak sentitu beharrean, pertsonak sentitzen diren emakumeekin, ilusioa galdu beharrean guztiz kontrako gertatu zaien eskarmentuko langileekin…

Gaur egun ez dut inor konbentzitu behar gauzak beste era batera egin daitezkeela, gure bizitza beste era batean kudeatu daitekeela… Gaur sentimenduak bizitzaren iturri direla pentsatzen duen pertsona talde horretako partaide izatera iritzi naiz soilik, eta egiten dugun guztia gure emozioetatik datorrela. Estilo Berria ez da harreman mota berri bat, ez da enpresa kudeatzeko era berri bat, ez da egitura horizontal, ez bertikal bat, ez eta egitura bat ere… Harreman Estilo Berria bizitzeko era bat da, non garrantzitsuena bizi duen, sentitzen duen, gozatzen duen… pertsona da… Lana amaitzean baztertu beharrean etxean, gure lagun taldean, gure familian, gure oporretan, eskolan, futbol zelaian, sukaldean, erosketak egitera goazenean, pintxotan… jarraitzen duen estiloa.

Ze zortea esperientzia hau bizi ahal izatea…

XIII. Kapitulua

GURE ARGITALETXEA LOSLIBROSDEK2K.COM

Une honetan, gure esperientzietan interesa izan nahi duten pertsona guztiei esperientzien berria ematea izugarri gustatzen zaigula oso agerikoa da: http://www.k2kemocionando.com web orrialdean eta gure Gaur Egunen http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com egiten ari garen guztiari eta gure funtsezko eragilea den Harreman Estilo Berriarekin zerikusia duen guztiari buruzko ehunka bizipen, elkarrizketa, aipamen eta abar… ditugu.

Gardentasuna eta eskuzabaltasuna Harreman Estilo Berriaren barruan bi balore nagusi dira eta gure bizipenak, ideiak, esperientziak ez partekatzea errementariaren etxean zotza burruntziarena bezalakoa izango litzateke, eta koherentzia ezinbestekoa den zerbait da guretzat.

Koherentziagatik eta eta bizi dugunaz mintzatzea gustatzen zaigulako, hori beste pertsona eta erakunde batzuentzat baliogarria izan dadin eta haiengan zenbait kezka, ardura, ideia, galdera berpiztu ahal izateko, azken batez, txikia bada ere haziren bat ereintzeko eta honek noizbait fruitua eman dezan.

Egiteko era honetatik sortu diren kontaktu eta harremanak zenbatezinak dira, eta, beste behin, honek egiaztatzen du ereintzen duenak biltzen duela eta ematen duzunetik ugarituta jasotzen duzula.

Hau dela eta, K2K Liburuak sortu ziren, blog baten post laburrean kontatu ezin diren gertaerak eta gauzak baitira, liburu labur baten denbora eta lekua behar dutenak, kontatuak izatea merezi behar duelako.

K2K emocionando baino lehen, Koldo Saratxagak bi liburu argitaratuak zituen: lehenengoa, *Sinfonia ala jazza?* Luxio Ugartek Koldori egindako elkarrizketez landua, eta bigarrena, *Harreman estilo berri bat. Egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*, Koldok berak idatzia. Liburu biak argitaletxe banak ohiko bideetatik argitara eman eta banatu zituen.

Hala ere, ondorengo argitalpenetarako, K2K taldetik hau ere modu ezberdinean egiteko, honetan ere kultura nagusitik ez igarotzeko eta, berriz, Harreman Estilo Berriaren baloreetan sakontzeko aprobetxatzeko proposatu genuen.

Ordutik, K2K Liburuen argitalpen berriak, *Arrakasta konfiantza izan zen* Koldo Saratxaga eta Jabi Salcedorena, *Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean* Oscar Garciarena, *Sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak* Koldo Saratxagarena, eta zure eskuetan daukazun hau, *ner bizipenak 2011*: K2K emocionando talde guztiaren protagonistek kontatutako beste enpresa-errealitate bat, oso era ez ohiko eta bereziaren bidez argitaratzen eta banatzen dira.

Hasteko, argitalpen guztiak Creative Commoms baimenpean argitaratzen dira, honek esan nahi du, Copyrights erabiltzen dituztenek ez bezala, guk ez dugula geure burua gure lanen erabateko jaun eta jabetzat hartzen. Ezin gintezke izan beste pertsona askorekin partekatutako esperientziak eta bizipenak baitira kontatzen duguna eta, beraz, gu haietaz bakarrik jabetzea ausarkeria litzateke. Alderantziz, gure liburuak nahi duenak erabili eta kopiatu ahal ditu, K2K Liburuei autoretza ematea, merkataritza-erabilerarik ez egitea eta guk erabiltzen dugun baino jabetza-lizentzia murriztaileagoaz ez baliatzea mugak besterik ez izanik.

Bestalde, gure webean http://loslibrosdek2k.com gure liburuak nahi duenaren esku daude dohainik deskargatzeko, murrizketa edota betekizunik gabe. Bizitzaren arlo guztietan partekatzea nahitaezkoa dela tinko uste dugu, baina ezaguera, esperientziak, bizipenak partekatzea funtsezkoa da eta guztiok pertsonalki eta profesionalki aberasten gaitu. Horregatik, gure liburuak nornahiren eta beste pertsona batzuekin partekatu nahi duenaren eskura daude.

Azkenik, gure argitalpenak argitaratzeko eta banatzeko era desberdin honen hirugarren oinarri bezala, gure liburuek duten salneurria dago: dohainik gure webean deskargatu ahal izan arren, erabateko dohainik izatearen aldekoak ez gara, askok Sarean «maitasun-ekonomia» izendatu dutenarena baizik. Hau da, egokia iruditzen zaiena edo balio dutenaren ustean edo ahal dutena edo ondo datozkiena ordaintzeko proposatzen diegu gure irakurleei. Laburbilduz, nahi ez duguna da gure argitalpenik gabe inor ez geratzea edota «pirateatzeko» beharra izatea, soilik, ordaintzeko dirurik ez izateagatik. Argitalpen hauekin gure helburua da gure ideiak eta esperientziak zabaltzea ez haien bitartez dirua egitea.

Hau horrela izanda, gure liburuak eskuratzeagatik diru-ekarpena egin nahi dutenengandik bildutako guztia gbe-ner Elkarteak, K2K emocionando kide-sortzailea denarena, burutzen dituen gizarte-proiektuetarako bete-betean gordetzen dugu.

Hitz batez, hauexek dira gure motibazioak baita gaur arte K2K Liburuekin emaitzak ere. Ez ohikoak, txiki-txikiak iruditzen zaizkion norbait egongo da; dena den, gu geu oso harro gaude haiekin:

K2K Liburuen datuak

	2010	**2011**	**TOTAL**
Liburua irten zenetik pasa diren egun kopurua	263	365	628
Web-era bisitak	8.026	4.741	12.767
El éxito fue la confianza liburuaren deskargak	4.239	1.621	5.860
Cuando la propiedad no quiere ceder el poder-en deskargak		1.303	1.303
Dohaintza kopuru osoa	221	43	264
Emandako € kopuru osoa	3.307	919	4.225

«Orain sei urte baino zerbait gehiago dela hasi genuen K2K emocionando (http://www.k2kemocionando.com), erakundeetan elkarrekin lan egiteko ideia nagusiarekin, Pyme motakoak, funtsezko aldaketak egin nahi zituzten erakundeetan, erabatekoak esango genuke. Pertsonetan oinarritutako aldaketak eta benetan harreman estilo berria osatu nahian, ner, bere jarduerak bere barnean dituen izaki bizi guztiekin, erakundeko pertsonak, bezeroak, hornitzaileak bere esanahi zabalenean eta, noski, gizartearekin.

«Gizartearekin» ingurune honetan, gure benetako bizipenak konpartitzeko ideia konektatu nahi dugu, modu zuzen, bizkorrean eta dohainik. Gure kezkekin bat egiten duten planetako pertsona guztiek eskura izan ditzaten nahi dugu eta, kasu batzuetan, bizipenaren protagonistengana zuzendu..»

ner bizipenak 2011

KOLDO SARATXAGAK askok gaur egi bihurtu den amets bezala sentitzen dutena sortu du: ner estilo antolatzailea, harreman estilo berria, aldi berean pertsonetan oinarrituriko egitasmoetatik sortua, bertan parte hartzen duten pertsona guztiak ardatzean jarririk etorkizunera begiratzen duten erakundeetatik.

Eta amets hau errealitatea denez gero, ez mundu ideal eta idealizatu bat, giza izaerak uzten duen bezain beste kapitulu idatzi daitezke: politak, itxaropentsuak eta arrakastatsuak direnak eta baita garratzak, tristeak eta suntsitzaileak. Bigarrenak orrialde hauetan azaltzen badira uzta oneko hazian bilakatu daitezkeelako da.

Harreman estilo berria gaur egun errealitate bat da ia bi mila pertsona biltzen dituen hogei erakunde baino gehiagok, egunero bere balioak bizitzen dituztelako. Beraien enpresa bizitza estiloak batzen dituen erakundeak, ez elkartearen loturengatik, gbe-ner Elkartean eta ner group-en.

